

НАСЛЕДСТВО VS ДИНАСТИЯ





Российскому бизнесу нового времени уже почти сорок лет. И понятно, что для многих предпринимателей подходит момент, когда встает вопрос о передаче бизнеса детям. Как? В какой форме? Кому из детей?

Есть два смысловых варианта передачи бизнеса: передать деньги/капиталы или передать дело. Мы сформулировали это в заголовке как дилемму: наследство или династия?

Чтобы решить, может ли кто-то из ваших детей продолжить начатое вами дело, рекомендуем для начала ответить себе на три простых вопроса:

1. Кто из ваших детей хочет и готов работать? Работать — в смысле систематически и постоянно трудиться. Как мы видим, глядя вокруг, далеко не все представители современной молодежи хотят для себя такого стиля жизни. А уж среди детей предпринимателей таких совсем немного.
2. Есть ли у ваших детей та амбиция развития бизнеса, которая когда-то вдохновила вас начать свое дело, а потом заниматься им 20–30–40 лет? Хотят ли они дальше, больше, шире, лучше? Амбиция — это та энергетика, которая заставляет предпринимателя искать ходы в любых обстоятельствах, не сдаваться при неудачах, вставать и идти вперед в любых кризисах. И это *vision*, который направляет эту энергию в некоторое русло.
3. Способны ли ваши дети управлять людьми, процессами, технологиями? Способны ли они вести за собой и быть лидерами? Способны ли удерживать властную позицию и, принимая решения, потом отвечать за их последствия?

Наверняка у вас, имеющих собственный бизнес, эти три качества есть. Нужно искать их и в ваших детях. При этом важно понимать: недостаток трудолюбия и способности к власти возможно скомпенсировать разными управленческими механизмами (*приходите к нам за этим!*), но недостаток драйва или отсутствие амбиции восполнить невозможно.

Если вы ответили хотя бы на два вопроса (из наших трех) утвердительно хотя бы про кого-то из ваших детей, поздравляем! — у вас есть потенциальный кандидат на продолжение дела. И есть шанс, что вы вместе со своим кандидатом сможете продолжить ваш бизнес и основать династию. Ситуация у детей будет несколько легче: ведь им не надо начинать бизнес с нуля, а надо его продолжать. Конечно, и это непросто, и в разные исторические моменты продолжение может означать фактически начало с нуля, но тем не менее — основа бизнеса есть.

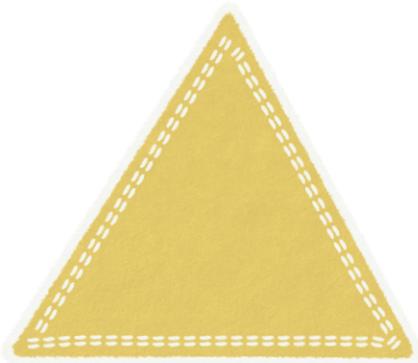
Остальным же детям предлагаем просто оставить наследство, не рассчитывая на то, что они захотят и смогут продолжать ваше дело.

Когда вы решите, кому из детей имеет смысл предлагать продолжение бизнеса, а кому лучше просто оставить деньги, встанет вопрос о том, как реализовать наследование капитала. Есть несколько механизмов передачи наследства, и в этом номере бюллетеня мы затронем некоторые из них.

Что же касается движения в сторону передачи дела/династии, здесь стоит начать с разговора с теми, о ком вы ответили положительно на поставленные выше вопросы.

ТРЕУГОЛЬНИК НАСЛЕДОВАНИЯ

Амбиции



Трудолюбие

Способность к власти

Разговаривать про их желания и планы, про их готовность отозваться на ваше предложение: у них наверняка есть свои собственные представления о том, что важно и чего хочется в жизни. И они могут сильно не совпадать с вашими пожеланиями. К сожалению, такое несоответствие мы видим довольно часто.

Но если готовность есть, в таком случае мы работаем с двумя основными возможностями: 1) сделать преемника членом Совета директоров/Наблюдательного совета или 2) отдать ему позицию CEO/Управляющего бизнесом, возможно — предложить позицию операционного управления каким-либо бизнес-юнитом. Так, если ваш преемник хорош по амбициям и удержанию власти, но не сильно трудолюбив — можно ему помочь, подставив под него хорошего экзекютива. Организационно это означает, что имеет смысл вашего кандидата включить в Совет директоров или Наблюдательный совет, но не делать его CEO или Генеральным директором. Если же потенциальный преемник трудолюбив и способен к удержанию власти, но не слишком амбициозен, он скорее может быть хорош именно в позиции CEO.

Это непростые, но вполне понятные дороги, и по каждой можно двигаться. Конечно, успех не гарантирован, но очень важно (при всем вашем желании стать основателем династии) помнить о ценности семейных отношений и не потерять взаимопонимания с детьми ради будущего вашего бизнеса. ▲

С. Емельянова
С. Поварницын

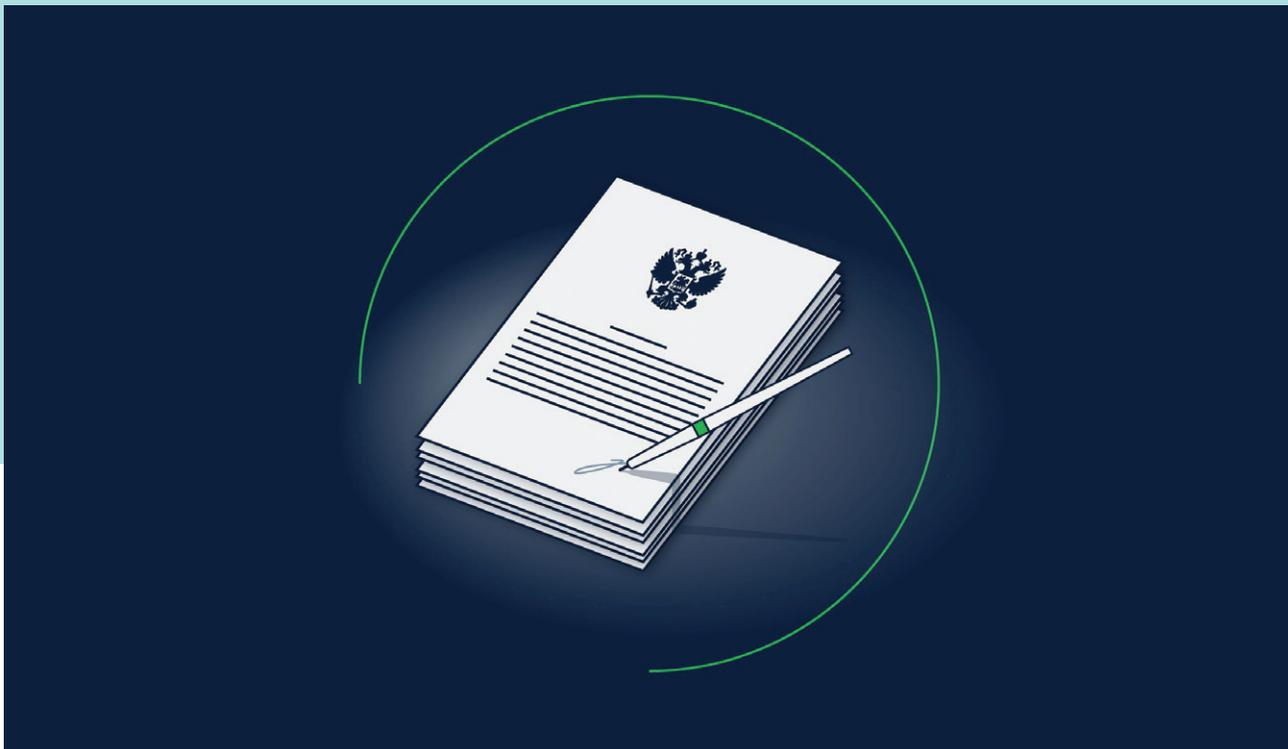


«Ведь вместе с своими миллионами Привалов получил еще большое наследство в лице того темного прошлого, какое стоит за его фамилией».

Мамин-Сибиряк Д.Н.,
Приваловские миллионы, 1883

«Оставил он сыну наследства всего тысяч сорок. Кое-что он взял в приданое за женой, а остальные приобрел тем, что учил детей да управлял имением: хорошее жалованье получал».

Гончаров И.А., Обломов, 1859



ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА В РОССИИ

В последние несколько лет российские предприниматели часто обсуждают новую законодательно закрепленную форму наследования — Личный фонд. Это своего рода аналог зарубежного Треста — некоммерческая организация, которую создает владелец бизнеса для управления своим личным имуществом: компаниями, долями в бизнесе, интеллектуальной собственностью, ценными бумагами и т.п.

Активы, переданные в фонд, подлежат распределению между наследниками по тем условиям, которые определены Учредителем в Уставе. Например, можно прописать постепенную преемственность капитала и передачу его тем потомкам, которые будут отвечать необходимым критериям (возрастным, профессиональным и пр.).

После создания фонда Учредитель может проверить его работу. Внести коррективы, если управление имуществом оказалось неэффективным. Может усложнять или упрощать структуру управления, добавлять или исключать выгодоприобретателей, вносить другие изменения.

Фонд позволяет освободить неопытных наследников от предпринимательских рисков и бремени управления бизнесом. Если основатель понимает, что наследники «не тянут» управление бизнесом, то в Уставе вместо передачи им долей может быть закреплена выплата некоторой суммы от деятельности фонда, без обязанности участия в самом бизнесе и без возможности распоряжаться имуществом.

О том, насколько развит этот механизм наследования сейчас, мы поговорили с *Романом Маргулисом, управляющим партнером ASB Consulting Group, руководителем практики сопровождения частных клиентов.*

— Роман, у владельцев бизнеса со временем возникает закономерный вопрос: кому этот бизнес передать? Они обычно рассматривают своих детей в качестве потенциальных наследников династии. Последнее время в связи с этим все чаще звучит тема Личных фондов. Мы знаем, что вы — один из лучших специалистов в этой теме. С какими запросами к вам обращаются?

— Как таковая передача бизнеса по классическому западному подходу у нас в стране происходит довольно редко. У нас это либо естественный процесс, когда наследники заранее вовлечены в бизнес, либо это довольно печальный процесс, когда поколения, не готовые к управлению, бегают и пытаются понять, что с этим делать.

Когда люди рассматривают какие-то механизмы управления своими активами, в том числе новые — например, Личный фонд или Наследственный фонд, то, безусловно, они вначале размышляют, как он может помочь действующему бизнесу, а потом уже просят учесть вопрос необходимости вовлечения следующих поколений. Я бы на ваш вопрос ответил так: приходят больше за механизмом юридического оформления вовлечения в бизнес молодого поколения, когда будущие наследники сначала работают в компании на более низких позициях, а потом уже,

будучи более-менее опытными специалистами в бизнесе родителей, переходят в структуры, участвующие в управлении.

— Какие формы вовлечения в бизнес вам приходится прорабатывать в таких случаях?

— Когда приходят с таким вопросом, я предлагаю Личный фонд. Чаще всего люди приходят сами с вопросом про Личный фонд, и я уже говорю, что он может помочь вовлечь детей. Какие плюсы Личного фонда в этой части? Можно прописать большую долю наследника, вовлеченного в бизнес, по отношению к наследнику, не вовлеченному в бизнес. Несколько фондов, которые мы структурировали, прямо содержали условие, что выгодоприобретатели-наследники, работающие в компании, получают долю в фонде больше, чем неработающие. Потому что они вкладываются в этот бизнес и поэтому должны получить больше.

Часто учредители фонда предлагают: «Давайте запишем так, чтобы самые талантливые дети получали больше». Я объясняю, что талант — это такое эмоциональное мерило, которым могут пользоваться родители, когда рассказывают друзьям, «какой у меня талантливый ребенок». А в юридическом формате талант довольно сложно измерить. Поэтому я рекомендую нейтральные факторы: работа в компании, участие в капитале, еще какие-то действия, которые можно пощупать/измерить, а не только то, что человек приходит, феерит идеями, уходит, а все говорят: «Какой талант! Жалко, что ничего не делает». И здесь Личный фонд действительно позволяет юридически закрепить участие младших в бизнесе старшего поколения.

— Часто к вам сейчас обращаются с темой Личного фонда?

— Да. На текущий момент в России существует порядка 580 Личных фондов. А мы их оформили около 50.

— Уже большое количество! Знаем, что в 2024 году их было...

— 132 фонда до 8 августа 2024 года, пока создание Личного фонда шло через Минюст. И мало кто из консультантов решался ими заниматься, потому что согласование в Минюсте — это очень серьезная кропотливая работа. Знаем это, так как с Личными фондами работаем с 2022 года, и за нами был второй появившийся Личный фонд. А после 08.08.2024 (когда отменили согласование в Минюсте) открыли ящик Пандоры. И вот за полтора года почти 450 новых фондов возникло.

— И Наследственный фонд отступил на второй план, его меньше оформляют?

— Наследственный фонд «древнее» Личного, в России он существует с 2018 года. И сам по себе этот инструмент — просто расширенное завещание. Потому что он появляется только после смерти учредителя. Его главный минус в том, что его нельзя «потестить» самому основателю. Наследователь написал, а как потом отреагирует на-

следник — неизвестно. А в Личном фонде плюс — можно немного «поиграть» при жизни наследодателя. И поправить то, что «не идет».

— А если сравнивать Личный фонд и ЗПИФ (Закрытый паевой инвестиционный фонд)?

— Они для разных целей. Хотя могут и совмещаться. Но если мы их сравниваем (вопрос теории и подхода), то ЗПИФ — это изначально коллективное инвестирование. По наследству перейдут паи. И ЗПИФ конечен — в отличие от Личного фонда.

— В рамках Личных фондов уже есть практика передачи бизнеса от старшего поколения к младшему?

— Практика-то как таковая есть. Вопрос в бесшовности передачи. А это очень сильно зависит от конкретной семьи. Бизнес у нас в стране сильно персонализирован: часто он зиждется в том числе на авторитете и связях владельца. А дети основателя, даже глубоко вовлеченные в бизнес, могут обладать определенными компетенциями, знаниями, нужными контактами, но могут не обладать авторитетом старшего поколения... И часто я вижу: люди на склоне лет скорее стараются бизнес продать, нежели передать молодому поколению. И это сильно отличает нас от, скажем, американских и европейских подходов, в которых семейный бизнес часто более долгосрочный.

— В итоге, если владелец принимает решение, кому и как передать свой бизнес в некоторой перспективе, что бы вы порекомендовали?

— Тут вопрос комплексный. Если мы говорим про выбор «кому», то это должны быть семейные решения, связанные с желанием каждого из наследников потенциально работать или нет и их возможностью вовлечься. И если вы хотите это оформить юридически, то, создавая тот же Личный фонд, имеет смысл учесть, что у наследников, которые далеки от бизнеса (это может быть, например, гениальный скрипач), могут быть свои определенные права и определенные «бонусы за достижения». Как говорил один наш клиент: «Если он (а у него сын художник) прославит мою фамилию гениальными произведениями, он не должен получить меньше, чем тот, кто будет зарабатывать деньги, чтобы художник продолжил рисовать».

— Хороший подход! А если среди наследников нет желающего взять бизнес в управление, — что можете посоветовать?

— Можно его продать. Либо, если бизнес хороший и хочется, чтобы он продолжал работать, им могут управлять внешние люди. И если есть такие компетентные люди (это важно!), которые готовы (возможно, за какие-то опционы) управлять этим бизнесом, чтобы семья продолжала получать проценты, то да — можно открыть тот же Личный фонд. Так что варианты есть. ▲

ОТНОШЕНИЕ К НАСЛЕДОВАНИЮ БИЗНЕСА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СЕМЬЯХ

Результаты исследования, проведенного среди потенциальных наследников семейного бизнеса

В современных условиях вопрос передачи бизнеса и преемственности остается ключевым для долгосрочной устойчивости предприятий. В Томске — одном из крупнейших экономических, научных и инновационных центров Сибири — было проведено социологическое исследование среди потенциальных наследников семейного бизнеса. Результаты проведенного исследования позволили выявить основные тенденции, мотивы и проблемы, связанные с передачей активов в предпринимательских семьях.

Готовность к наследованию: основные мотивы

Большинство опрошенных (79%) выразили готовность принять управление семейными активами. Среди ключевых мотивов выделяются:

- **Ответственность за семейное дело:** необходимость поддержания бизнеса, созданного предыдущими поколениями.
- **Ранняя вовлеченность:** многие респонденты отмечали, что с детства были включены в бизнес, и это сформировало у них глубокую связь с семейным делом.
- **Профессиональная компетентность:** знание отрасли снижает барьеры для вхождения в управление.
- **Стремление избежать конфликтов:** нежелание создавать напряженность в семье, которая может возникнуть из-за отказа от наследования.

Однако 21% респондентов не готовы принять бизнес в наследство. Их аргументы включают:

- отсутствие интереса к семейному бизнесу;
- недостаток знаний и компетенций;
- конфликтные отношения внутри семьи;
- приоритет построения карьеры вне бизнеса.

Интересно, что среди этой группы только 12,5% планируют открыть собственное дело.

Планирование преемственности — редкая практика

Исследование выявило пробелы в планировании процесса наследования. Почти половина респондентов (45%) отметили, что в их семьях этот процесс никак не структурирован. Из оставшихся 21% потенциальных наследников по личной инициативе готовятся к управлению, а 34% полагаются на подготовку со стороны семьи. Помощь семье чаще всего включает:

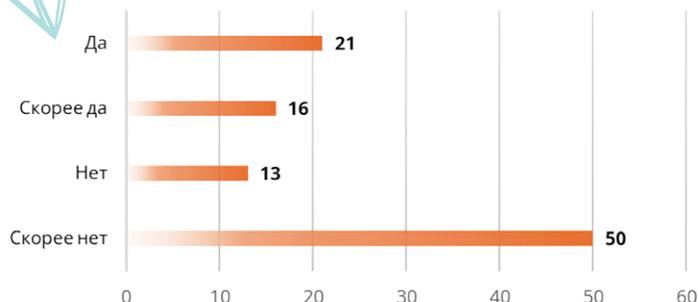
- передачу знаний и знакомство с контрагентами;
- объяснение профессиональных нюансов;
- систематическая постановка задач по регулированию бизнес-процессов.

Однако систематическая подготовка наследников к управлению бизнесом остается редкой практикой.

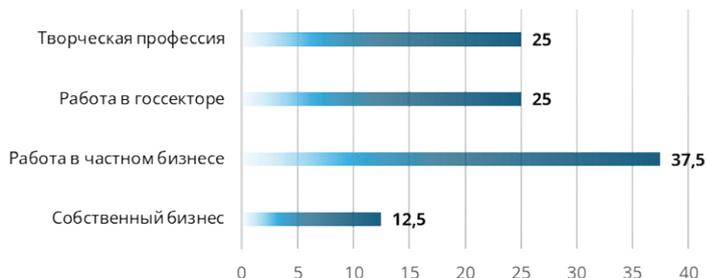
Самостоятельность vs контроль: разрыв поколений

После передачи бизнеса 2/3 (63%) респондентов не желают контроля со стороны старшего поколения. Только каждый пятый (21%) полностью готов к контролю и корректировке своей деятельности, а 16% допускают ее возможность. Это свидетельствует о стремлении молодого поколения к самостоятельности, даже при отсутствии полноценного управленческого опыта.

ОТНОШЕНИЕ К КОНТРОЛЮ СТАРШЕГО ПОКОЛЕНИЯ ПОСЛЕ НАСЛЕДОВАНИЯ (%)



КАРЬЕРНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ РЕСПОНДЕНТОВ, ОТКАЗЫВАЮЩИХСЯ ОТ НАСЛЕДОВАНИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА (%)



Позитивные аспекты наследования

В ходе интервью респонденты выделили ряд преимуществ работы в семейном бизнесе:

1. **Адаптивность и гибкость** — возможность работать в удобном графике и формате.
2. **Обучение и знания** — комфортный доступ к уникальному опыту и информации внутри семьи.
3. **Подготовленность** — раннее вовлечение в бизнес-процессы, от частичных функций до полного цикла управления.
4. **Стабильность** — уверенность в сохранении работы и активов, гармоничные отношения в семье.
5. **Финансовое обеспечение** — более высокий уровень дохода по сравнению с работой в сторонних организациях.
6. **Взаимопомощь** — возможность опереться на поддержку семьи в трудных ситуациях (помощь, наставничество, пр.).
7. **Целеполагание** — сформированный с детства интерес к отрасли, определяющий профессиональную траекторию.

Негативные факторы и риски

Опрошенные также обозначили вызовы, связанные с наследованием:

1. **Наличие нескольких наследников** — риск разделения активов и нарушения целостности бизнеса.
2. **Внутрисемейные конфликты** — различия в ценностях и видении могут привести к распаду бизнес-модели.
3. **Наследование проблемного бизнеса** — устаревшие модели управления, сопротивление инновациям со стороны старшего поколения.
4. **Вмешательство старших** — давление при принятии ключевых решений даже после формальной передачи активов.
5. **Кадровые сложности** — наличие сотрудников, нанятых по семейным или дружеским связям, что усложняет управление.
6. **Необходимость трансформации** — потребность в изменении бизнес-модели под новые реалии, требующая времени и ресурсов.

Выводы и рекомендации

Результаты исследования показывают преимущества системного подхода к преемственности в семейном бизнесе. На основании результатов исследования можно сформулировать следующие рекомендации для старшего поколения предпринимателей:

- **Составить план наследования**, включающий этапы подготовки наследников и постепенной передачи им управления.
- **Продумать программы обучения и менторства** для развития управленческих компетенций у молодого поколения.
- **Минимизировать конфликтные риски** — сделать максимально прозрачными механизмы распределения активов и ролей.
- **Соблюдать баланс между самостоятельностью и поддержкой** — обеспечить наследникам пространство для самостоятельных решений при сохранении возможности консультаций со старшими.
- **Модернизировать бизнес-модели** до передачи активов.

Наследование бизнеса — это не только правовой и финансовый процесс, но и глубокая социально-психологическая трансформация. Успешная передача активов требует не только профессиональной подготовки, но и гармонизации отношений между поколениями, что в конечном итоге определит устойчивость и конкурентоспособность семейного дела в долгосрочной перспективе. ▲

Источник: Демешкин И.А. Отношение к наследованию бизнеса в предпринимательских семьях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 304–308. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-304-308>



«Миллионера спрашивают, как он разбогател. — Сначала я купил яблоко за 1 доллар, помыл и продал за 2 доллара. Потом на эти деньги купил два яблока и продал за 4 доллара. Так бы я и торговал яблоками всю жизнь, если бы мой дядя не оставил мне в наследство металлургический завод».

«Мой план финансовой независимости — ждать, пока папа решит, что я уже достаточно взрослый, чтобы не развалить его холдинг за неделю».

«Передача бизнеса детям — это лучший способ узнать, насколько на самом деле терпеливы ваши топ-менеджеры».



ВОСПИТАНИЕ НАСЛЕДНИКА

Как Савва Мамонтов стал продолжателем дела отца

Сегодня Савва Мамонтов многим известен как крупный предприниматель, меценат и строитель железных дорог. Однако мало кто знает, что он прошел непростой путь, чтобы стать достойным преемником своего отца, Ивана Федоровича Мамонтова.

У Ивана Федоровича Мамонтова было четверо сыновей, и он задумывался, кому из них он сможет передать свое дело. На старших, Федора и Анатолия, нельзя было положиться: Федор был нездоров, а Анатолий отца не слушал: женился против его воли, а потом и вовсе организовал собственное дело, издательское. Младший — Николай — был еще очень мал. Выбор пал на третьего сына — Савву, упрямого и своенравного, но подававшего надежды. С юных лет отец воспитывал его посредством строгих наставлений — «грамоток». В 1855 году он писал 14-летнему Савве, учившемуся в Институте корпуса горных инженеров: *«Бросить лень, учиться хорошо... Идти вперед... и я команду тебе — Марш-марш!»* И требовал сохранить письмо навсегда и читать не один раз. Однако увлекаясь лишь интересными ему предметами, Савва не блистал успехами.

К 20 годам он, по мнению отца, все еще не был готов не только наследовать бизнес, но и занять в нем сколько-нибудь значимую позицию. В 1862 году Иван Федорович с горечью констатировал: *«Ты убил напрасно первые годы... Пустота в голове, слабость в теле и моральный упадок в характере...»* Ситуацию усугубило увлечение Саввы театром: он играл в спектаклях кружка Островского. Получив от влиятельных петербургских знакомых письмо о том, что лучше «убрать» Савву из университета, где тот учился, отец принял жесткое решение: отправить сына в Баку служить в «Закаспийском торговом товариществе».

Вдали от привычной жизни, в суровых условиях, в местах, где нечасто можно было встретить европейца, Савва столкнулся с реальностью. Он обращается к отцу с вопросом: неужели для него нет дела в Москве? Отец остается твердым в наставлениях, но в его «грамотках» появляются слова поддержки: *«Такая жизнь... укажет,*

как нелегко добывать деньги. Будь терпелив и тверд... Поживешь в трудах и лишениях, выучишь жизнь... и увидишь, что без труда и забот жизнь пуста».

По мере успехов сына тон отцовских писем меняется, становится все более партнерским. Отец посвящает Савву в свои дела, делится происходящим. И всего лишь через год ссылки Иван Федорович уже гордится сыном, отмечая: *«Ты в хорошую сторону много переменялся»*, — и предоставляет Савве право выбора: остаться в Баку или вернуться в Москву для серьезной работы.

Савва выбрал Москву. Он возглавил московскую контору «Закаспийского торгового товарищества», женился, а после смерти отца стал продолжателем его дела. Он построил ключевые железнодорожные магистрали России, владел и управлял «чугуноплавильными, железоделательными, механическими и рельсопрокатными» заводами, активно участвовал в общественной жизни. При этом он не оставил занятия искусством, но теперь для него это стало не развлечением, а любимым делом. По словам современника, *«другие коллекционировали искусство, он же его двигал».*

Иван Федорович Мамонтов верил, что *«...праздность есть порок, труд не есть добродетель, а прямая непреложная обязанность».* Ему удалось передать это мировоззрение сыну. Жесткие обстоятельства ссылки стали эффективным воспитателем. Но именно отцовские «грамотки», постоянно напоминавшие о долге и ответственности, заложили основу, позволившую Савве Мамонтову стать выдающейся личностью — успешным предпринимателем, индустриальным деятелем и просвещенным меценатом. ▲

Источники: Арензон Е., *Савва Мамонтов (1995)*; Некрасов М., Дубинина Л., *Мамонтовы. Начало династии (2016)*; Некрасов М., *Савва Мамонтов. Молодые годы (2018)*.

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»
 Ответственный секретарь: Екатерина Денисова
 Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2
 Адрес типографии: 107241, Москва, Черницынский проезд, д. 3, к. 3
 Тираж 100 экз. Бесплатно. Издание не подлежит обязательной регистрации в реестре СМИ

© ШАГ Консалтинг 2026
<http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02,
 e-mail: step@stepconsulting.ru

Электронная версия бюллетеня:

