

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ



ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ
БЛАГОСОСТОЯНИЕМ И
ФИЛАНТРОПИИ СКОЛКОВО

2016

СОДЕРЖАНИЕ

3 Благодарности

6 Введение

11 Мифы

- 12 Миф № 1: семейный офис – это специальное юридическое лицо с очень четким функционалом
- 16 Миф № 2: каждый семейный офис уникален
- 18 Миф № 3: семейный офис – это, прежде всего, про консьерж-обслуживание владельца капитала и его семьи
- 24 Миф № 4: семейный офис не вовлечен в управление бизнесом
- 30 Миф № 5: семейный офис обслуживает исключительно денежно-потребительские интересы владельца капитала
- 32 Миф № 6: семейные офисы расположены за рубежом
- 34 Миф № 7: вознаграждение семейного офиса определяется в процентах от величины активов под управлением

37 Факты

- 38 Факт № 1: сохранение капитала и безопасность как ключевой запрос российских владельцев капиталов
- 42 Факт № 2: при построении семейного офиса нередко пытаются изобрести велосипед
- 44 Факт № 3: используются практически все распространенные в мире механизмы мотивации сотрудников
- 46 Факт № 4: семейные офисы активно вовлекаются в вопросы преемственности, но есть сомнения в полноте этого процесса
- 56 Факт № 5: семейный офис обслуживает интересы только ближнего круга владельца капитала
- 58 Факт № 6: консервативность в каналах коммуникации
- 60 Факт № 7: компьютерная безопасность рассматривается как ключевой операционный риск
- 62 Факт № 8: высокий риск неэффективности внутренних процессов

67 Ожидания и тренды

71 Рекомендации

75 Приложения

94 О Центре

Номер подписан в печать 21.07.2016

Тираж 500 экземпляров

Распространяется бесплатно





«Мы берем на себя ответственность первопроходцев: нам предстоит проанализировать мировой опыт управления благосостоянием, наследования и благотворительности и предложить готовые решения в этой области для России. Сегодня в нашей стране впервые за без малого 100 лет, с 1917 года, наступает время, когда тема передачи наследства становится особенно актуальной не только с точки зрения того, что и кому достанется, но и того, насколько цивилизованно и профессионально будет осуществляться передача состояний».

Рубен Варданян,
предприниматель и филантроп

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследовательская группа благодарна всем нашим респондентам и собеседникам, согласившимся принять участие в исследовании на такую сложную тему и потратить немало времени для разговора на сложные и порой щекотливые темы. Благодарим за терпение, открытость и юмор, с которым вы относились к нашим вопросам и рассуждениям.

Мы выражаем признательность за научную и методологическую поддержку Ивану Климову, директору Центра изучения интернета и общества НИУ ВШЭ, Институту исследований развивающихся рынков (IEMS) бизнес-школы СКОЛКОВО, Владимиру Преображенскому, директору по исследованиям бизнес-школы СКОЛКОВО, Бенуа Лелю, про-

фессору по предпринимательству и финансам бизнес-школы IMD, а также президенту и ректору Московской школы управления СКОЛКОВО Андрею Раппопорту и Андрею Шаронову.

Мы благодарим всех экспертов за личные консультации, комментарии и участие в круглых столах по теме исследования. Отдельное спасибо хотелось бы сказать Алексею Станкевичу, Алексею Анищенко и Карине Арутюновой, а также всей команде Phoenix Advisory.

Мы благодарны нашим донорам и партнерам – семейному фонду Рубена Варданяна и Вероники Зонабенд RVVZ Foundation и банку UBS, без поддержки которых это исследование не могло состояться.



ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



Рубен Варданян

партнер-учредитель, заместитель председателя Международного попечительского совета Московской школы управления СКОЛКОВО, председатель экспертного совета Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



Штефан Ройттер

управляющий директор, UHNW CEE, UBS AG Switzerland



Илья Соларев

управляющий директор, глава подразделения по управлению частным капиталом UBS в России

ПРОЕКТНАЯ ГРУППА



Руслан Юсуфов

главный аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



Андрей Шпак

заместитель директора по стратегии и исследованиям Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



Астхик Оганесян

аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



Александра Черникова

менеджер по маркетингу Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



Ильфат Гамилов

аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



Марианна Слуцкая

аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО

ЭКСПЕРТНАЯ ПАНЕЛЬ

В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ

А И Я



Елена Андрианова
глава Rothschild
Trust Group по России и СНГ



Гор Нахапетян
советник ректора, председатель
совета выпускников Московской
школы управления СКОЛКОВО



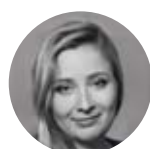
Юлия Баландина
основатель и управляющий
директор JBJ consulting



Кирилл Николаев
управляющий партнер
NICA Multi Family Office



Ян ван Бюрен
управляющий директор FOSS Family
Office Services Switzerland – Union
Bancaire Privée, UBP SA в Цюрихе



Ольга Райкес
управляющий партнер
CONFIDERI Family Office



Николай Власихин
директор по работе с клиентами,
UBS Wealth Management
Advisory Office Moscow



Дмитрий Рембовский
директор Future matters
Venture Capital



Ирина Иконникова
генеральный директор,
PHILIN



Марат Савелов
управляющий партнер
CONFIDERI Family Office



Дмитрий Клёнов
партнер
UFG Wealth Management



Алексей Станкевич
управляющий директор
Phoenix Advisors



Бенуа Лелю
профессор по предпринимательству
и финансам IMD, приглашенный
профессор Московской школы
управления СКОЛКОВО



Андрей Шаронов
ректор Московской школы
управления СКОЛКОВО



Вероника Мисютина
директор Центра управления
благополучием и филантропии
СКОЛКОВО



**Управляющие
Single Family Offices**



Ксения Монтана
исполнительный директор,
операционный офис
UBS Switzerland AG

ВВЕДЕНИЕ

За четверть века с момента восстановления института частной собственности в нашей стране¹ российское частное благосостояние существенно выросло.

Хотя точных данных о размере частного благосостояния в России нет, различные источники оценивают совокупный размер крупных частных состояний в 1–2 трлн долларов США, то есть в сумму, сравнимую с российским ВВП.

По мере роста размера состояния усложняются и запросы российских владельцев капиталов.

Эти запросы касаются интересов не только самого собственника, но и его семьи: семейные ценности играют для российских владельцев капиталов одну из ключевых ролей².

Все больше интересы российских собственников выходят за пределы традицион-

ных вопросов управления и приумножения капитала и личного потребления – возникает желание внести свой вклад в преобразование общества, в котором они живут. В результате растет филантропическая активность, а также растут запросы на качественное обслуживание интересов в этой области.

Актуальнее становятся и вопросы преемственности. Следующее поколение готовится к тому, чтобы принять бразды правления как бизнесом, так и финансовыми ресурсами от отцов-основателей. Такая подготовка принимает разнообразные формы и выходит за рамки вопросов наследования в юридическом смысле этого слова. Так, далеко не каждый российский предприниматель готов строить семейный бизнес в классическом контексте.

¹ Закон СССР от 6 марта 1990 года «О собственности в СССР», Закон РСФСР от 24 декабря 1990 года «О собственности в РСФСР»; некоторые исследователи ведут историю частной собственности от Закона СССР от 26 мая 1988 года «О кооперации в СССР».

² Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО, 2015. Исследование владельцев капиталов России 2015.

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ



Управление бизнесом, размещение и структурирование активов, покупка недвижимости, инвестирование, планирование преемственности и вопросы наследования, конфиденциальность информации, реализация филантропических проектов, обслуживание интересов семьи, обучение детей – лишь неполный список тех вопросов и запросов, с которыми сталкиваются люди, имеющие крупные состояния.

В мировой практике один из ключевых инструментов обслуживания интересов состоятельных владельцев капиталов и их семей – это так называемые семейные офисы (family offices).

В последние годы этот термин все чаще используется и на российском рынке. Однако четкого понимания, что же из себя представ-

ляют семейные офисы, какие услуги оказывают, на данный момент нет³.

Изучению этой темы мы и посвятили наше исследование 2015–2016 годов.

Это исследование – первая серьезная попытка разобраться в тематике на российских данных на научной основе. Хотя на российском рынке предпринимались отдельные попытки подступить к этой теме (например, составить некие рейтинги семейных офисов), они зачастую носят популярно-потребительский характер, и их методология оставляет желать лучшего.

В данном исследовании мы даем ответ на следующие вопросы:

- что такое семейный офис в российском контексте и каковы отличия российской практики от мировой;

³ Степень понимания массовым читателем этой тематики иллюстрирует реакция знакомого одного из исследователей, который, услышав рассказ про начало исследования российских семейных офисов, спросил: «А семейный офис – это когда из дома работаешь?».

- какие основные задачи решают семейные офисы, обслуживающие российских владельцев капиталов;
- в какие виды услуг «транслируются» эти задачи;
- насколько семейные офисы вовлечены в обслуживание интересов следующих поколений и решение вопросов преемственности;
- каковы особенности «внутренней кухни» российских семейных офисов, начиная с юрисдикции присутствия и заканчивая особенностями коммуникации с владельцами капиталов.



Для получения ответа на эти вопросы мы опросили 48 специалистов⁴ различных организаций, называющих себя семейными офисами, и отделов частного банковского обслуживания и управления капиталом (private banking) российских и западных банков, работающих с российскими клиентами.

В дополнение к опросу мы также провели ряд глубинных интервью. В рамках исследования мы затронули все сегменты, присутствующие на российском рынке, – от семейных офисов, специально созданных для обслуживания интересов только одной семьи, до коммерческих семейных офисов, обслуживающих большое количество клиентов.

Учитывая, что, как показано дальше, по оценкам большинства участников рынка, количество таких организаций, работающих на российском рынке с российскими клиентами, вряд ли превышает несколько сотен, а общее

⁴ В число наших респондентов вошли владельцы и главы российских и зарубежных структур, которые за последние два года обслуживали российских владельцев капиталов. Для целей исследования под российским владельцем капитала (далее – «владелец капитала») понимается человек, который имеет более 1 млн долларов США инвестируемых активов и который удовлетворяет одному или нескольким из нижеприведенных критериев:

1. российское происхождение капитала за последние 25 лет;
2. его/ее ключевые активы сосредоточены в России;
3. его/ее основная бизнес-деятельность осуществляется в пределах России.

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

количество ультрасостоятельных (Ultra High Net Worth) частных лиц разными источниками оценивается в несколько тысяч человек, исследование позволяет получить вполне репрезентативную оценку тенденций на рынке семейных офисов.

Для толкования и интерпретации данных мы также обращались к результатам нашего предыдущего исследования владельцев капиталов России⁵, а также десяткам ключевых мировых научных и практических работ по этой теме (подробные данные и краткий обзор литературы приведены в приложениях к отчету). Авторы хотели бы отдельно отметить недавнее исследование UBS⁶, которое позволило нам сравнивать российские данные с глобальными.

Результаты исследования семейных офисов показали, что реальность сильно отличается от многих представлений (своего рода

мифов) о том, что такое семейный офис в российском контексте. Мы покажем важные отличия, которые нам удалось выявить.

Исследование также позволило высветить интересные нюансы и факты о работе семейных офисов именно в России, что, несомненно, поможет как владельцам капиталов, так и тем, кто их обслуживает, более эффективно организовывать работу.

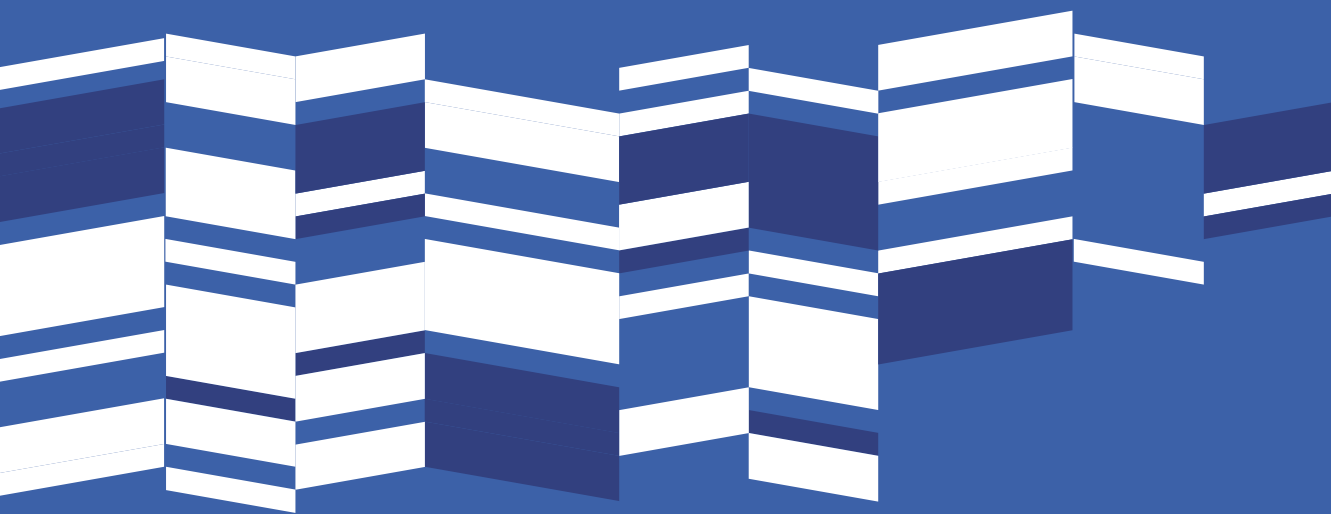
В конце отчета мы формулируем наше видение ключевых тенденций на рынке обслуживания интересов российских собственников и приводим рекомендации в этой области для владельцев капиталов, управляющих семейными офисами и представителей финансовой индустрии, например банков, занимающихся обслуживанием состоятельных клиентов.

Подробнее с методологией исследования и детальными данными можно ознакомиться в приложениях к отчету. ■

⁵ Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО, 2015. Исследование владельцев капиталов России 2015.

⁶ UBS, 2015. The Global Family Office Report 2015.





Что думают клиенты о семейных офисах?
Действительно ли они уникальны,
как уникальны все владельцы капиталов?

Какое место занимают консъерж-услуги
среди сервисов на самом деле?

Раздел объясняет, как устроены семейные
офисы и почему они обслуживают
не только денежно-потребительские
интересы владельцев.



1.

МИФЫ

1

2

3

4

5

МИФ № 1:

СЕМЕЙНЫЙ ОФИС – ЭТО СПЕЦИАЛЬНОЕ ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО С ОЧЕНЬ ЧЕТКИМ ФУНКЦИОНАЛОМ

Самый распространенный вопрос, который задают те, перед кем в первый раз встает задача организовать семейный офис: «А в какой юрисдикции принято организовывать семейный офис и в какой юридической форме правильно это делать?»

Другими словами, в России распространено представление, что семейный офис – это некое специальное юридическое лицо с более-менее понятным и стандартным функционалом, в отношении которого существует некое оптимальное решение по его организации и структурированию.

Любопытно, что в западной литературе, в том числе научной, несмотря на гораздо более давнюю историю развития института частной собственности и индустрии по обслуживанию крупных состояний, до сих пор можно встретить многообразие различных

дефиниций и интерпретаций понятия «семейный офис».

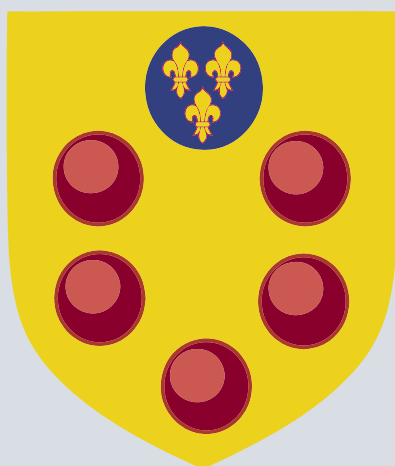
Например, согласно одному подходу, семейный офис – это действительно некая частная компания, которая может принимать различные организационно-правовые формы и иметь разные размеры и масштабы: например, холдинговые структуры, управляющие компании или финансовые институты (Coutts 2013; Hay & Muller 2013).

**Во многих случаях
семейный офис
не выступает в качестве
формального
и/или формализованного
института.**

ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Появление семейного офиса как института, предназначенного для сохранения и приумножения богатства, принято относить к концу эпохи крестовых походов в XV–XVI веках. Ранние формы могут быть прослежены до европейских частных банков, которые были основаны богатыми купцами более 500 лет назад. Яркий пример – Банк Медичи в Тоскане. Отдельные историки настаивают на связи подобных структур с тамплиерами, представителями одного из первых религиозных военных орденов XII–XIV веков. Родословную семейных офисов можно проследить до римской концепции *major domus* («распорядитель имуществом крупного домохозяйства») или адаптированного средневекового понятия *major-domo* («главный распорядитель»). В Европе в сохранении семейного со-

стояния большую роль играло владение земельным наделом. Однако по мере продажи отдельными крупными собственниками своих активов стала появляться потребность в управлении финансовыми активами – и стали появляться семейные офисы. В США эта концепция была адаптирована предпринимательскими семьями в XIX веке, в разгар индустриальной революции. Наемные менеджеры занимались планированием благосостояния и управлением финансовыми активами, в то время как члены семьи путешествовали и занимались бизнесом. Богатство многих легендарных семей легло в основу крупных частных американских инвестиционных компаний или семейных офисов. Со временем некоторые из таких семейных офисов стали принимать и клиентов со стороны: например, *Bessemer Trust*, управлявший активами семьи Фиппс (*Phipps*), начал это делать в 1974 году; семейный офис семьи Рокфеллеров (*Rockefeller & Co.*) – несколькими годами позже.



Герб семьи Медичи: на желтом щите пять красных шаров и один синий с тремя золотыми лилиями – символом французских королей.

1

2

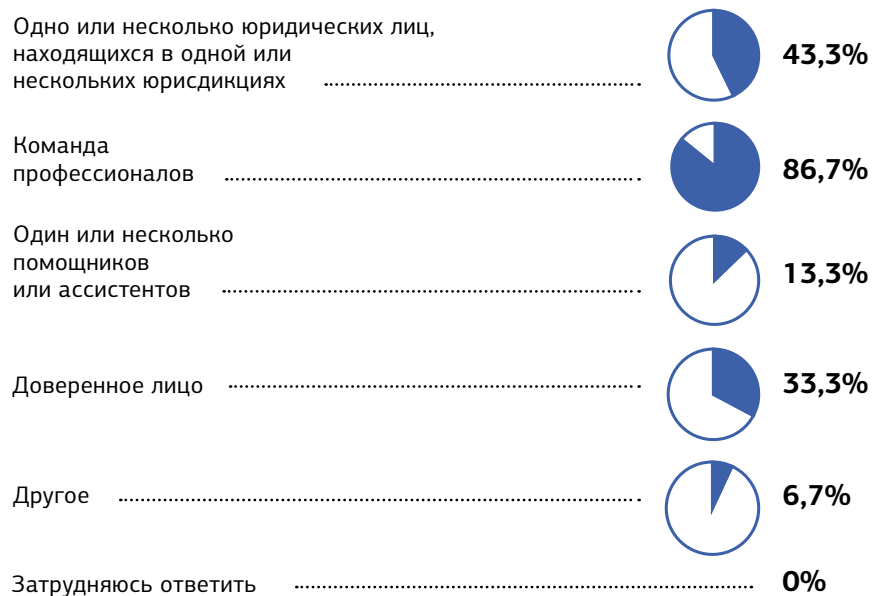
3

4

5

Рисунок 1.

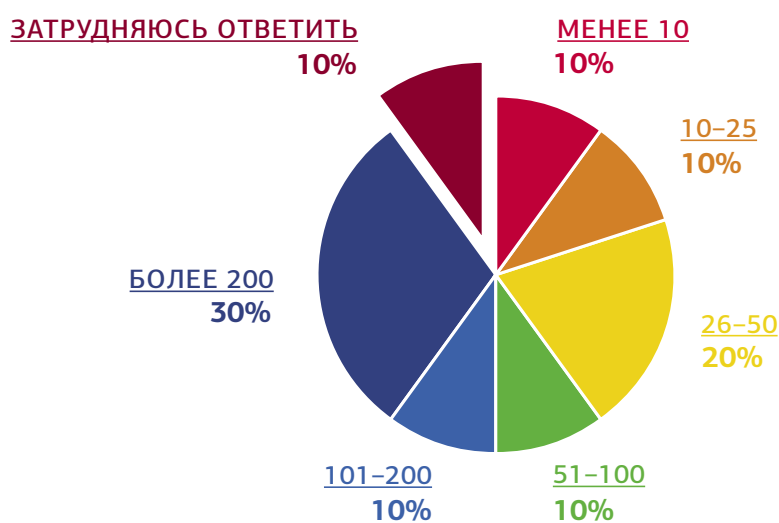
На ваш взгляд, что из нижеперечисленного может называться семейным офисом (family office)?



Источник: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО

Рисунок 2.

По вашей оценке, количество семейных офисов в России составляет:



Источник: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО

Суть семейного офиса не сводится к выполнению вспомогательно-секретарских заданий и поручений.

Согласно противоположной точке зрения, семейные офисы не следует рассматривать как специализированные институты, имеющие четкое определение. Скорее всего, это некие **структуры**, задача которых – удовлетворять финансовые запросы одной или нескольких состоятельных семей (MacDonald 2014).

Другие авторы полагают, что семейный офис – это **«зонтичное» понятие**, под которое попадают различные образования и структуры, занимающиеся обслуживанием нужд семейного бизнеса. При этом каждая состоятельная семья адаптирует функционал и деятельность подобного рода структур под собственные цели и задачи под влиянием уникальных особенностей, ценностей и состава каждой конкретной состоятельной семьи (Fernández-Moya & Castro-Balaguer 2011).

Как же сами владельцы, главы и сотрудники семейных офисов воспринимают сущность таких структур?

Подавляющее число респондентов нашего исследования считают, что **семейный офис – это в первую очередь команда профессионалов** (так считают 87%). Такая «команда профессионалов» может обозначать любую совокупность специалистов, собранную для выполнения тех или иных задач. При этом рассматривают в качестве семейного офиса одно или несколько юридических лиц, находящихся в одной или нескольких юрисдикциях, менее половины респондентов (43%). Другими словами, во многих случаях семейный офис не выступает в качестве формального и/или формализованного института.

Примечательно, что лишь 13% респондентов полагают, что семейный офис – это один или несколько помощников или ассистентов. Факт того, что данный вариант ответа не приобрел особой распространенности, может косвенно подтверждать, что суть семейного офиса не сводится к выполнению вспомогательно-секретарских заданий и поручений. ■

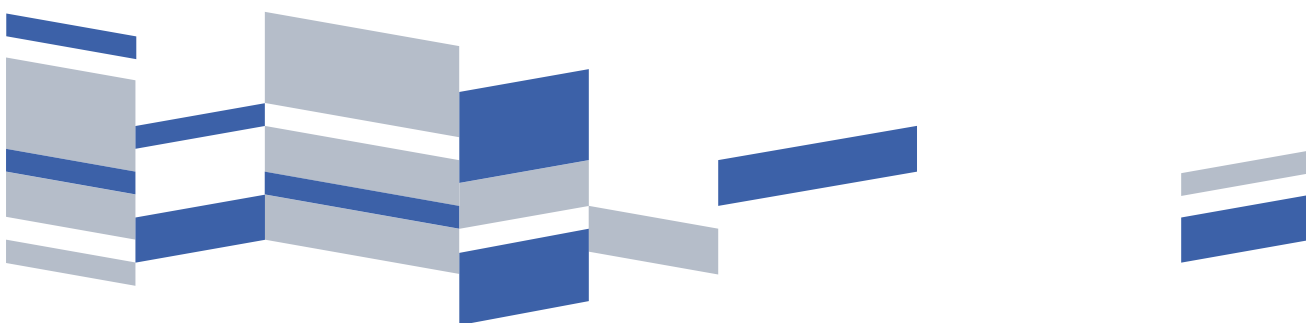
МИФ № 2:

КАЖДЫЙ СЕМЕЙНЫЙ ОФИС УНИКАЛЕН

Другой распространенный миф – все семейные офисы абсолютно уникальны, как уникальны владельцы капиталов, интересы которых эти семейные офисы обслуживают.

Наше исследование показывает, что это не так. Невзирая на уникальность конкретных путей реализации стоящих перед владельцем капитала задач, сами эти задачи во многом схожи и поддаются типологизации.

Изобретение велосипеда –
не лучшая стратегия.



Более
80%
семейных офисов
оказывают услуги
в пяти областях:

1. управление инвестициями
2. финансовое консультирование
3. налоговое и юридическое консультирование
4. наследование и планирование преемственности
5. отслеживание и администрирование соответствия нормативным и налоговым требованиям и подготовка отчетности (compliance)

Другими словами, при «построении» семейного офиса можно и нужно ориентироваться на распространенные потребности и лучшие практики, хотя и подгоняя их под интересы конкретного владельца капитала. Изобретение велосипеда – не лучшая стратегия.

Вопросы администрирования соответствия нормативным и регуляторным требованиям в последнее время вообще для многих выходят на первый план в свете

общемировой тенденции по повышению налоговой прозрачности и движению к автоматическому обмену налоговой информацией. Например, один из банкиров в интервью исследователям признался, что в последние годы больше половины времени его общения с клиентами посвящено обсуждению различных нюансов вводимых и предполагаемых нововведений в этой области, начиная с КИК¹ и заканчивая FATCA² и CRS³. ■

¹ Российское законодательство о контролируемых иностранных компаниях.

² Foreign Account Tax Compliance Act – американское законодательство об автоматическом предоставлении налоговой информации о зарубежных счетах американских налогоплательщиков.

³ Common Reporting Standard – стандарт автоматического обмена налоговой информацией, разработанный по инициативе G20.

МИФ № 3:

СЕМЕЙНЫЙ ОФИС – ЭТО, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ПРО КОНСЬЕРЖ-ОБСЛУЖИВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЦА КАПИТАЛА И ЕГО СЕМЬИ

У многих словосочетание «семейный офис» ассоциируется с персональным ассистентом или помощником в организации бытовых аспектов жизни семьи: персональные водители для членов семьи, куда и как поехать в отпуск, как организовать образование младшему поколению и т.п.

В реальности же консьерж-услуги для владельца капитала и членов его семьи занимают

**На первом месте –
услуги управления
активами
и инвестициями,
налогово-юридическое
структурирование
и сопровождение.**

далеко не главенствующую роль среди услуг семейных офисов.

На первом месте – услуги управления активами и инвестициями, налогово-юридическое структурирование и сопровождение.

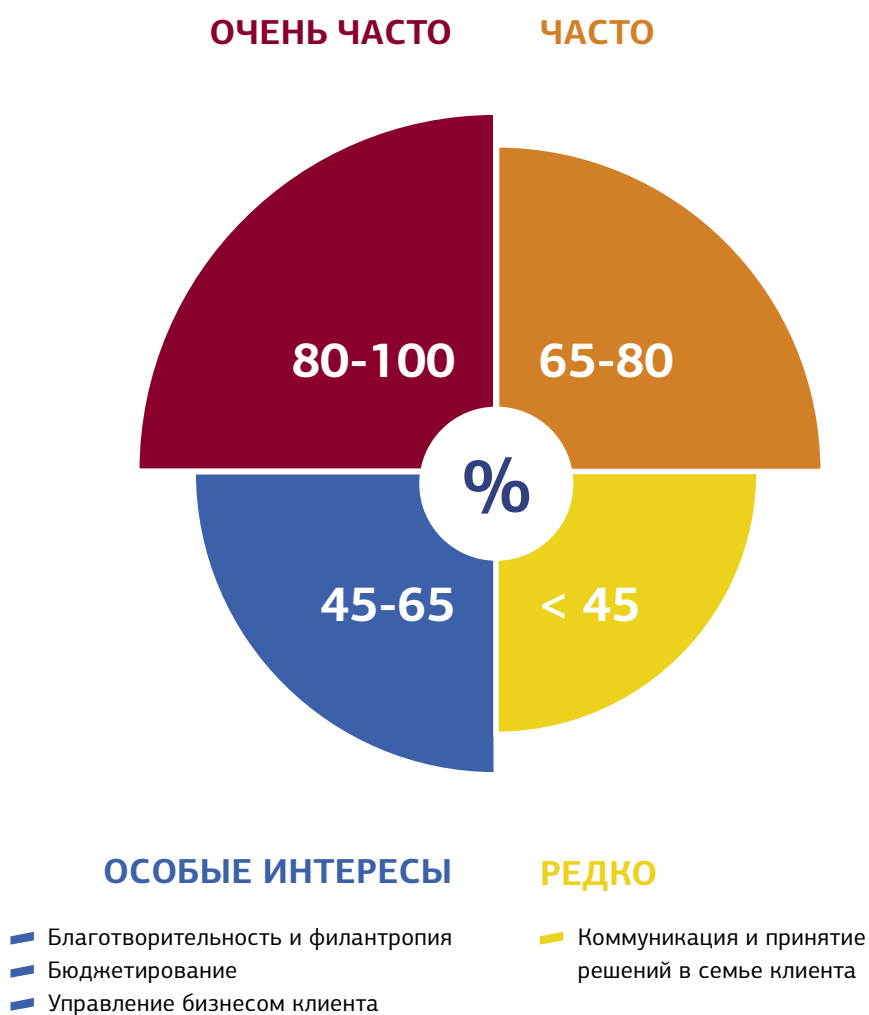
Профессиональное прошлое руководителей семейных офисов этот вывод также косвенно подтверждает: в большинстве случаев ими становятся бывшие управляющие активами, частные или инвестиционные банкиры.

Эту тенденцию можно заметить и в мировой практике. Там, правда, это происходит скорее в формате «возврата к инвестиционным корням»: после периода увлечения многих семейных офисов развитием консьерж-услуг и использования их в качестве отличительной черты и изюминки немалая часть западных семейных офисов ориентируется на сокраще-

Рисунок 3.

Услуги семейных офисов

- | | |
|---|------------------------------------|
| ■ Управление инвестициями/
финансовое консультирование | ■ Управление рисками и страхование |
| ■ Налоговые и юридические консультации | ■ Учет и отчетность |
| ■ Compliance (налогово-юридическое
администрирование) | ■ Бизнес-консультирование |
| ■ Наследование и планирование
преемственности | ■ Венчурные инвестиции |
| | ■ Lifestyle |
| | ■ Управление денежными потоками |
| | ■ Образование членов семьи |



Источник: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО



С переходом капиталов ко второму поколению профиль управляющих семейными офисами способен меняться, что может привести к запросу на управляющих более широкого уровня.

ние номенклатуры «внутренней экспертизы» и концентрируется на том, ради чего семейный офис создавался прежде всего – эффективного управления капиталом и благосостоянием в целом⁴.

С другой стороны, не исключено, что с переходом капиталов ко второму поколению профиль управляющих семейными офисами способен меняться, что может привести к запросу на управляющих более широкого уровня.

Так, главами семейных офисов в мире (где стоит задача обслуживания не столько первого, сколько последующих поколений) зачастую становятся менеджеры из семейного бизнеса

или из индустрии, но не обязательно из банковской или финансовой сферы.

Кроме того, на профиль управляющих российских семейных офисов может влиять, является ли семейный офис коммерческим, обслуживающим интересы нескольких семей, или обслуживает интересы только одной семьи. В первом случае услуги тяготеют, прежде всего, к инвестиционным, во втором могут преобладать интересы управления бизнесом. Полученных нами данных пока недостаточно, чтобы уверенно ответить на этот вопрос, и мы будем внимательно следить за будущими исследованиями в этой области. ■

⁴ Такая тенденция, например, отмечается в Amit et al. 2008 и Rosplock 2014.

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Почему и как владельцы капиталов занимаются благотворительностью? Действительно ли отдается предпочтение опыту в инвестиционно-финансовой сфере?



Юлия Баландина,
основатель
и управляющий директор
JBJ consulting

Владельцы капиталов, их семейные офисы и частные фонды являются самыми активными пользователями такого инструмента, как инвестиции социального воздействия (Impact investing). Эксперты считают, что, в совокупности, они представляют собой ключевой источник преобразующего капитала на рынке, что может способствовать вовлечению крупных институциональных инвесторов и содействовать развитию сектора инвестиций социального воздействия в целом. Владельцы капиталов однозначно настроены на то, чтобы помогать рынку преобразующих инвестиций развиваться, и на это их мотивирует следующее:

- финансовые возможности и влияние;
- контроль за принятием решений;
- долгосрочный подход и ценности;
- гибкость;
- стратегическое значение.



ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

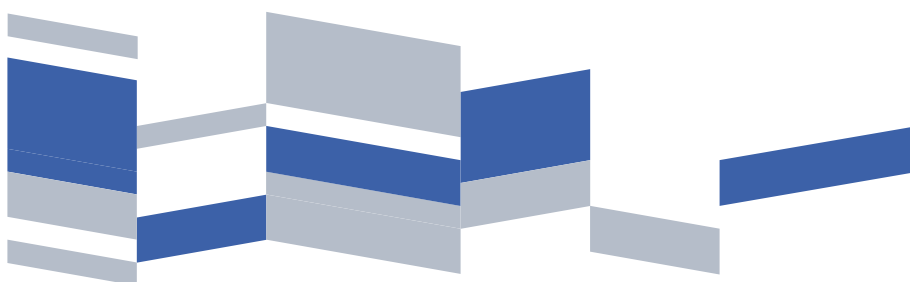
Какие специалисты, по вашему опыту, востребованы в качестве руководителей семейных офисов? Действительно ли опыту в инвестиционно-финансовой сфере отдается предпочтение? Видите ли вы интерес потенциальных кандидатов к должностям в семейных офисах по сравнению с карьерой в корпоративном мире?



Ян ван Бюрен,
управляющий директор,
руководитель отдела
планирования
и структурирования
капитала FOSS Family
Office Services
Switzerland – Union
Bancaire Privée,
UBP SA в Цюрихе

На развивающихся рынках как для семейных офисов (SFO), так и для мультисемейных офисов (MFO) наиболее востребованы специалисты в области финансов. В MFO таких специалистов обычно нанимают для привлечения новых клиентов. В SFO они, как правило, занимаются вопросами сохранения и приумножения семейного благосостояния. Поэтому для большинства таких семей привлечение специалиста с большим финансовым опытом является безусловной необходимостью.

Так как с течением времени семейные офисы развиваются и начинают оказывать поддержку следующему поколению, все большее значение приобретают вопросы, касающиеся внутри-семейного управления, планирования благосостояния и филантропии. Именно на этом этапе можно наблюдать трансформацию роли руководителя от изначального финансового фокуса к более управленческому. Зачастую это влечет за собой увеличение числа сотрудников семейного офиса.





С ростом числа SFO по всему миру состоятельным семьям становится все труднее найти квалифицированный руководящий персонал для собственного семейного офиса. Руководители семейного офиса должны быть опытными и более или менее универсальными. Это автоматически означает, что такие специалисты должны быть достаточно квалифицированными, чтобы суметь взять на себя ключевые функции в рамках корпоративного мира.

Есть несколько ключевых различий между этими двумя направлениями, которые создают трудности для потенциальных кандидатов при выборе долгосрочной карьеры в семейном офисе. Возможности карьерного роста в рамках SFO имеют весьма ограниченный характер по сравнению с возможностями, которые открываются при работе в корпоративном мире. Кроме того, руководитель SFO находится близко к семье, в то время как руководителю публичной компании в основном приходится иметь дело с безымянными акционерами. По своей природе роль руководителя семейного офиса имеет частный характер, а корпоративная роль, в свою очередь, предполагает нахождение в публичном пространстве.

Исходя из нашей практики, семейные офисы часто возглавляет финансовый директор семейного бизнеса (если этот бизнес уже продан) или управляющий благосостоянием, с которым семья раньше работала и которому она доверяет.

МИФ № 4:

СЕМЕЙНЫЙ ОФИС НЕ ВОВЛЕЧЕН В УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Разновидностью предыдущего мифа является мнение, что семейный офис мало вовлекается в вопросы управления бизнесом и концентрируется на обслуживании интересов семьи и управлении капиталами, «выведенными из бизнеса» и отложенными на личные нужды и нужды семьи.

Наше исследование показало, что эта точка зрения имеет определенные основания в реальности, – непосредственно в управление

бизнесом клиента вовлечено только около 50% семейных офисов. При этом 73% оказывает услуги в области бизнес-консультирования. Другими словами, вовлеченность семейных офисов в вопросы управления бизнесом гораздо выше, чем кажется на первый взгляд. Причем формат такого вовлечения может быть очень разнообразным – от точечного консультирования по отдельным вопросам до представительства в советах директоров дочерних компаний. ■

73% семейных офисов
оказывает услуги в области
бизнес-консультирования.

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Как вы полагаете, какова оптимальная модель вовлечения семейного офиса в управление бизнесом? Какие типичные ошибки допускаются в этом вопросе?



Алексей Станкевич,
управляющий директор
Phoenix Advisors

Первичное вовлечение семейного офиса в управление бизнесом зависит от уровня контроля и участия семьи. Так, если бизнес принадлежит на 100% одной семье и многие ее члены вовлечены в управление, то решение бизнес-задач может быть одной из основных задач семейного офиса. Однако в России большинство бизнесов создаются и управляются вместе с партнерами, члены семьи не только не вовлекаются в управление, но порой имеют смутное представление о характере бизнеса, его стратегии и финансовом состоянии. Роль семейного офиса ограничивается

финансово-юридическим структурированием и учетом владения долями/акциями.

С другой стороны, семейные офисы часто возникают путем эволюции функций доверенных сотрудников основного бизнеса (как правило, финансовых или юридических), которые сначала выполняют помимо своих служебных обязанностей личные поручения акционеров в области своей профессиональной компетенции, а затем постепенно превращаются в их доверенных лиц, вовлеченных в структурирование и управление всеми личными активами.

Оба варианта несут в себе риски. В первом случае семейный офис не обладает достаточной информацией о состоянии основного бизнеса и не может корректно планировать финансовые потоки, контролировать риски и бюджет семьи. Во втором случае возникает ряд конфликтов морального и юридического характера: конфликт интересов разных акционеров (если, например, финансовый директор или главный юрист является доверенным и/или зависимым лицом одного из них), конфликт приоритетов между бизнесом и личными задачами, конфликт управления и контроля (сотрудник подчиняется, с одной стороны, своему функциональному руководителю, а с другой – акционеру) и т.д.

Исходя из сказанного, представляется, что для семейного офиса целесообразно находиться на уровне акционерного контроля, который позволяет иметь необходимую информацию о состоянии бизнеса, участвовать в определении его стратегии, но в то же время не требует вовлечения в операционное управление: им занимается профессиональный менеджмент.

1

2

3

4

5

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Как вы полагаете, какова оптимальная модель вовлечения семейного офиса в управление бизнесом? Какие типичные ошибки допускаются в этом вопросе?



**Марат Савелов
и Ольга Райкес,**

управляющие партнеры
CONFIDERI Family Office

Идеальная модель может быть достигнута, когда семейный офис:

- эффективно выполняет роль блюстителя семейных интересов;
- вовлечен в принятие ключевых решений на уровне акционера совета директоров бизнеса;
- выступает площадкой для участия членов семьи в вопросах бизнеса (даже если они не участвуют в управлении бизнесом, семья имеет интерес в этом бизнесе), однако не подменяет топ-менеджмент и ключевых специалистов компании.

Руководитель семейного офиса при этом подотчетен семейному совету, в состав которого входят разные классы бенефициаров из членов семьи, трасти (управляющий фондом), протектор и ряд иных профессиональных советников, а порядок и принципы деятельности семейного совета и семейного офиса детально урегулированы в семейной хартии/семейной конституции. Это позволяет упорядочить и ввести руководящие принципы, что входит в интересы семьи, и добиться семейного контроля в вопросах ключевых деловых решений бизнеса, а также создать площадку для обучения навыкам управления проектами/участия членов семьи в бизнесе.

Оптимальность модели участия семейного офиса в управлении бизнесом оценивается в конечном счете уровнем достижения главных целей, ради которых создаются семейные офисы:

1. сохранение и защита семейных активов и входящих в них бизнесов, защита их от растаскивания и размывания их стоимости при передаче самого актива и/или бенефициарного интереса, связанного с таким активом, по наследству не только и не обязательно именно второму, но и будущим – третьему, четвертому и далее поколениям наследников;

2. прирост и увеличение активов в периметре семьи, получение доходности на инвестициях и повышение капитализации и ликвидности семейных активов для долгосрочного обеспечения благосостояния существующих и будущих членов семьи.

Главный фокус правильно созданных семейных офисов помимо эффективного управления активами, инвестициями и бизнесами направлен на семейную динамику и в первую очередь учитывает семейные ценности, интересы и их баланс в отношениях между разными членами семьи – ценности, видение, миссия, принципы семьи, которые могут быть сформулированы отцом-основателем благосостояния семьи (в западной терминологии «патриархом семьи»), и изложены, зафиксированы в семейной хартии/семейной конституции.

Модель участия семейного офиса в бизнесе также зависит от того, какова роль патриарха бизнеса, передано ли лидерство в бизнесе члену семьи и есть ли члены семьи, действительно заинтересованные и готовые взять на себя такое лидерство, а не получать пассивный доход.

Однако при любом сценарии вовлечение семейного офиса в дела бизнеса целесообразно реализовывать поэтапно: от наблюдателя до участника важных операционных решений, и заранее, с возможностью при жизни патриарха обыграть и протестировать модель передачи управления профессиональному семейному офису. То есть в своем роде поставить на автопилот с возможностью ручного контроля в виде семейного совета и с возможностью сейчас или позже, в будущем, посадить за штурвал члена семьи, набравшегося необходимого опыта в период наблюдения и участия в семейных советах.

Формирование семейных офисов, объединяющих профессионалов и членов семей для принятия содержательных решений, и вовлечение будущих членов семьи в вопросы управления через передачу знаний и опыта дают возможность семейным офисам играть конструктивную роль и в периметре интересов семьи, и в управлении бизнесом. Это инфраструктура для обеспечения преемственности и подготовки в вопросах международных практик управления, защита от размывания капитала и споров о наследстве и ответ на вопрос, кто защитит интересы семьи в отношениях с профессиональными управляющими. ►

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

ОШИБКИ

1. Участие в бизнесе не равнозначно участию в управлении активами, куда может входить и бизнес. Полное невовлечение членов семьи в «дела бизнеса», отсутствие опыта и передачи навыков управления благосостоянием ведут к рискам полной потери благосостояния (о важности участия членов семьи в развитии собственного бизнеса сообщили единицы, только 3% респондентов исследования Центра 2015 года). Решение – обучать и вовлекать членов семьи в работу семейного совета при семейном офисе, передать навыки работы со всеми профессионалами, и консультантами, и банкирами, вовлеченными в управление благосостоянием.

Возможно, именно внуки окажутся наиболее способными и заинтересованными в продолжении бизнеса отца-основателя или будут склонны к более разумному участию в инвестиционном управлении такими активами, и главе семейства может быть важно дать им такой шанс, даже несмотря на возможные сомнения в полезности такого действия в отношении своих детей.

2. Полная передача управления профессиональным трасти (семейному офису) без детализации принципов учета семейных интересов. Решение – детальная разработка семейной хартии (семейной конституции) и имплементация ее положений в юридические документы семейного офиса, траста или фонда.

3. Откладывание создания и реализации структуры передачи благосостояния на потом, «ближе к пенсии». Риски – члены семьи не успеют приобщиться к управлению бизнесом или получить навыки управления структурой благосостояния. Патриарх при жизни имеет возможность «выкупить» свое свободное время», параллельно обкатать работу всей системы и обучить преемников навыкам управления такой структурой.

4. Конфликт между ценностями семьи и интересами бизнеса. Семейный офис – управление бизнесом как проектом, подчиненным семейным интересам, а не наоборот.

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Какие специалисты, по вашему опыту, востребованы в качестве руководителей семейных офисов? Действительно ли опыту в инвестиционно-финансовой сфере отдается предпочтение?



Ксения Монтана,
исполнительный директор,
операционный офис
UBS Switzerland AG,
регион развивающихся
рынков

Управляющие семейными офисами могут быть выходцами из различных сфер деятельности, таких как юридическое и налоговое планирование, аудит, управление инвестиционным портфелем, консалтинг и другие. Это зависит от структуры и фокуса семейного офиса. Тем не менее, так как основной целью большинства семейных офисов является сохранение благосостояния для нескольких поколений, большинство управляющих, как правило, из финансового сектора.



1

2

3

4

5

МИФ № 5:

СЕМЕЙНЫЙ ОФИС ОБСЛУЖИВАЕТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЕНЕЖНО-ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ИНТЕРЕСЫ ВЛАДЕЛЬЦА КАПИТАЛА

Связанный с предыдущим миф – что интересы владельцев капитала, обслуживаемые семейными офисами, исключительно приземленные и сугубо потребительские.

Реальность и здесь довольно существенно отличается от такого образа.

Еще наше предыдущее исследование показало большой интерес российских владельцев капиталов к вопросам благотворительности: все наши собеседники отмечали, что участвовали в благотворительных проектах за предыдущих два года, а 56% ощущают потребность в помощи профессиональных управляющих в этой области.

Эту тенденцию подтвердило и текущее исследование семейных офисов: более 60% опрошенных семейных офисов оказывают услуги своим принципалам и клиентам в области благотворительности.

Примечательно, что среди опрошенных банков, обслуживающих интересы состоятельных клиентов (private banking), услуги в области благотворительности оказывает еще большее количество – 75%.

Несомненно, что в этой области есть большой потенциал для развития.

Перспективным направлением в этой области выглядит использование филантропических проектов как площадки для целей воспитания и развития навыков второго и последующих поколений и передачи ценностей между поколениями. Другим возможным направлением могло бы стать проецирование опыта семейных офисов в области управления инвестициями на набирающую популярность практику осуществления инвестирования с целью оказания социального воздействия (impact investing). ■

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Почему и как владельцы капиталов занимаются благотворительностью? Как вы видите дальнейшее развитие частной филантропии и как это может повлиять на повестку дня сервис-провайдеров в области благосостояния?



Ирина Иконникова,
генеральный
директор, PHILIN

Действительно, на платформе PHILIN, созданной с целью дальнейшей профессионализации российской индустрии благотворительности, обслуживаются как массовые фандрайзинговые фонды, так и частные фонды. И мы видим значительный рост интереса владельцев капиталов к теме филантропии. Мотивы, стоящие за этим, самые различные: от личных историй, заинтересованности в поддержке конкретной группы благополучателей, желания оставить после себя след до стремления к созданию устойчивых механизмов с целью воздействия на причины социальных проблем. Сервис-провайдеры, обслуживающие филантропические интересы состоятельных клиентов и членов их семей, начинают постепенно накапливать опыт и знания в сфере благотворительности, однако их качество и глубина в большинстве кейсов находятся пока на базовом уровне. В то же время постепенно формируется запрос со стороны самих состоятельных клиентов на стратегизацию их филантропической деятельности, использование более сложных форм и механизмов участия, привлечение профессиональных управленцев. И это неизбежно будет оказывать существенное влияние на повестку дня сервис-провайдеров в ближайшие 5–10 лет.

Более **60%** семейных офисов оказывают услуги своим принципалам и клиентам в области благотворительности.

МИФ № 6:

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ РАСПОЛОЖЕНЫ ЗА РУБЕЖОМ

Распространено мнение, что крупные капиталы российского происхождения размещаются за рубежом, прежде всего в Швейцарии и Великобритании. Частично этот тезис подтверждают расчеты французского исследователя Габриеля Цукмана, проведенные на базе платежных балансов разных стран, который оценивает зарубежные финансовые активы российского происхождения в 200 млрд долларов США (Zisman 2015). В этой связи было бы справедливо ожидать, что как семейные офисы, так и капиталы, обслуживаемые ими, будут размещаться за пределами России.

Как выяснилось, юрисдикцией номер один для опрошенных семейных офисов является все же Россия. Другими словами, фактор близости к клиенту играет гораздо большую роль, чем близость к мировым финансовым центрам. Это косвенно подтверждается и данными нашего предыдущего исследования, которое показало, что 56% российских владельцев капиталов на горизонте 10 лет планируют постоянно жить в России, при этом среднее образование практически у всех респондентов дети полностью или частично получают в России, а для 65% то же самое можно сказать и о высшем образовании.

Юрисдикцией номер один для семейных офисов является все же Россия. Фактор близости к клиенту играет гораздо большую роль, чем близость к мировым финансовым центрам.

Другими словами, семейным офисам приходится учитывать тот факт, что центр жизненных интересов большинства российских владельцев капитала находится в России.

Тем не менее на втором месте находятся Швейцария и Великобритания – два ведущих европейских финансовых центра, поэтому можно говорить, что ожидания все же частично оправдываются.

Также семейные офисы, работающие с российскими владельцами капиталов, ведут свою деятельность в таких странах, как Австрия, США, Израиль, Франция, Кипр, Каймановы острова, Лихтенштейн, Люксембург, Монако и Сингапур.

При этом более трети опрошенных семейных офисов работает одновременно в двух и более юрисдикциях.

Мы полагаем, что такой богатый географический набор является индикатором того, что интересы российских владельцев капиталов не ограничиваются российскими границами. Интерес к иностранным юрисдикциям может быть обусловлен рядом факторов:

1. близостью к ведущим мировым финансовым центрам, позволяющей получить лучший доступ к финансово-инвестиционной экспертизе;
2. более предсказуемыми правилами игры и устойчивой институциональной архитектурой для ведения бизнеса;
3. сам владелец капитала и члены его семьи могут часто выезжать за рубеж в туристических и деловых целях, при этом у существенной доли собственников дети, как правило, хотя бы часть своего образования получают за границей; поэтому им нужен поставщик услуг, способный обслуживать клиента и за границей;

Более трети семейных офисов работает одновременно в двух и более юрисдикциях.

4. бизнес-интересы российских владельцев капиталов могут иметь трансграничный характер: почти у 80% есть какие-нибудь бизнес-интересы за границей;

5. для некоторых это может также являться тактической реакцией на введение новых правил о контролируемых иностранных компаниях в России (КИК) и общемировое ужесточение требований по раскрытию и обмену налоговой информацией.

Наличие таких разносторонних международных интересов представляет собой серьезный вызов для российских банков, традиционно сфокусированных на обслуживании интересов внутри России и предложении клиентам продуктов в российской юрисдикции.

Вызывает сомнения, что «россиецентричная» модель обслуживания, практикуемая подавляющим большинством российских банков, способна адекватно закрыть потребности российских владельцев капиталов в качественном обслуживании. При этом решение этой задачи для российских банков может лежать не столько в открытии филиалов за рубежом, сколько в адаптации и предложении российским клиентам лучших мировых наработок по принципу «открытой архитектуры». ■

МИФ № 7:

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СЕМЕЙНОГО ОФИСА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ В ПРОЦЕНТАХ ОТ ВЕЛИЧИНЫ АКТИВОВ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ

Учитывая инвестиционную направленность деятельности значительной части российских семейных офисов, можно было бы ожидать, что по аналогии с другими организациями, занимающимися инвестиционным управлением (например, паевыми инвестиционными фондами или хедж-фондами), вознаграждение семейных офисов должно было бы определяться в процентах от активов под управлением.

Эти ожидания усиливает западная практика, где такой способ вознаграждения довольно распространен: типичное вознаграждение крупного семейного офиса находится в пределах 0,8–1,5% от активов под управлением (Wilson 2014).

В ходе нашего исследования это ожидание не подтвердилось. На сегодняшний день не сложилось единого принципа и подхода к формированию цены услуг. Семейные офисы учи-

тывают большое число факторов при определении цены, например:

- издержки (72%);
- особенности и предпочтения потребителя услуг (68%);
- ценовая политика конкурентов и иных участников рынка (48%);
- динамика и состояние спроса и предложения на оказываемые услуги (44%).

Обращает на себя внимание, что более 80% семейных офисов использует «гонорар успеха», или «плату за успех», при определении вознаграждения. Учитывая, что согласно мировой практике подавляющее число инвестиционных управляющих в среднесрочной перспективе проигрывают рынку (Philips et al. 2015), вызывает сомнение оправданность столь массового распространения «платы за успех» в семейных офисах. ■

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Согласны ли вы с тем, что в России нет устоявшегося и общепризнанного механизма определения стоимости услуг семейных офисов? На что стоит ориентироваться при определении разумности уровня затрат на содержание семейного офиса?



Дмитрий Клёнов,
партнер UFG Wealth
Management

Так как услуги семейного офиса характеризуются высоким уровнем конфиденциальности и гибкости, общепризнанного механизма определения стоимости, на мой взгляд, не может быть, так как единое ценообразование формирует только прозрачный рынок унифицированных услуг. Конечно, услуги семейного офиса не могут стоить дешево: в индустрии работают лучшие специалисты с уникальным международным опытом, решающие нестандартные задачи.

Если говорить про разумность трат на управление активами, то стоит проанализировать соотношение доходности, риска и затрат. Многих клиентов пугают относительные цифры при формировании стоимости, и управляющие могут предложить фиксированную сумму за свои услуги. Если мы говорим про значительные состояния, такой подход может быть более интересным для клиентов.

В отношении комплекса услуг или конкретных юридических решений на первый план выходит оценка рисков, которых удалось избежать. Иногда речь идет о миллионах долларов против десяти тысяч, заплаченных за услуги консультанта. В любом случае стоит сравнить предложения семейного офиса и юридических/консалтинговых компаний аналогичного уровня. Семейным офисам также следует оглядываться на рынок, чтобы формировать адекватный прайс на свои услуги. Это кропотливая и непростая задача, так как цена сильно варьируется в зависимости от каждого конкретного случая. Но ориентированные на долгосрочное сотрудничество со своими клиентами специалисты семейного офиса должны гарантировать соблюдение интересов клиентов, в том числе путем формирования разумного ценообразования.

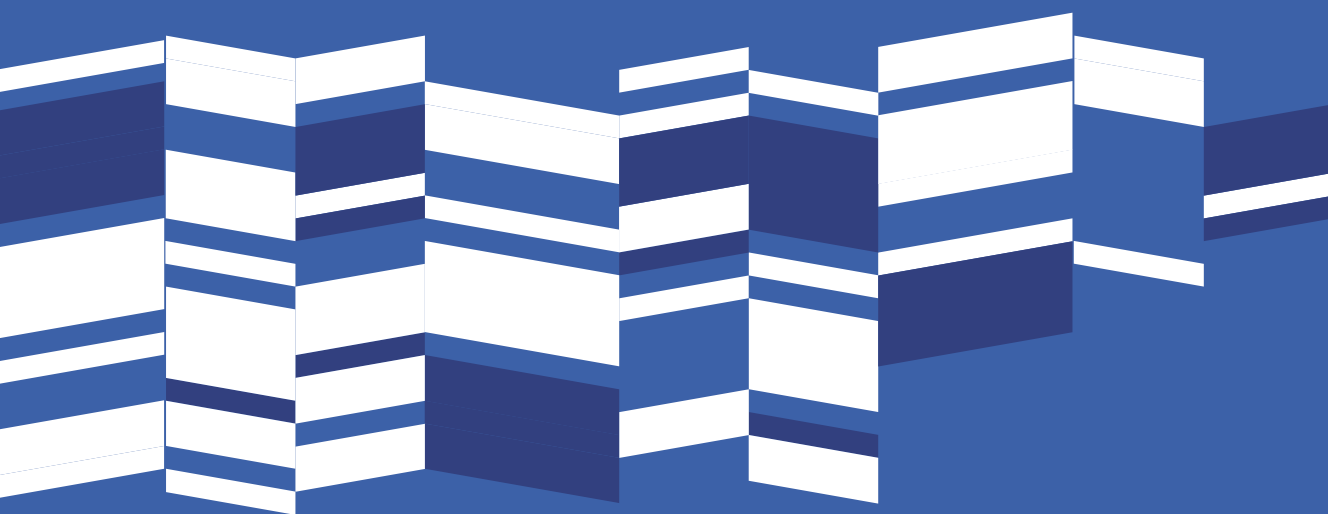
1

2

3

4

5



Помимо опровержения некоторых мифов, связанных с семейными офисами, наше исследование позволило также выяснить как некоторые особенности их работы, так и предпочтения владельцев капиталов, интересы которых они обслуживают.



2.

ФАКТЫ

1

2

3

4

5

ФАКТ № 1:

СОХРАНЕНИЕ КАПИТАЛА И БЕЗОПАСНОСТЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЗАПРОС РОССИЙСКИХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАПИТАЛОВ

Три из пяти задач, которые российские семейные офисы рассматривают для самих себя в качестве приоритетных, связаны с безопасностью и сохранением капитала.

Так, **ключевым приоритетом для российских семейных офисов является сохранение благосостояния (90%)**. Большинство также придает особое значение задачам обеспечения конфиденциальности информации (76%) и безопасности (62%). При этом обращает на себя внимание то, что задача приумножения благосостояния заняла более низкий приоритет по сравнению с сохранением капитала.

Превалирование сохранения над приумножением, возможно, частично связано с нынешней непростой и нестабильной ситуацией как в российской, так и мировой экономике.

Другим возможным фактором может являться существенная доля в портфеле действующего российского бизнеса, которая типична для немалой части российских владельцев капиталов. Высокая волатильность как доходности, так и стоимости такого бизнеса требует более консервативного подхода при инвестировании средств за пределами этого бизнеса.

Российские приоритеты существенно расходятся с общемировыми данными. **В глобальном масштабе 4 из 5 приоритетных задач для семейных офисов прямо или косвенно связаны с околосемейными вопросами**, включая организацию управления благосостоянием нескольких поколений, поддержание единства семьи и образование членов семьи, включая использование филантропии как площадки для отработки и передачи управленческих навыков следующих поколений (UBS 2015). ■

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

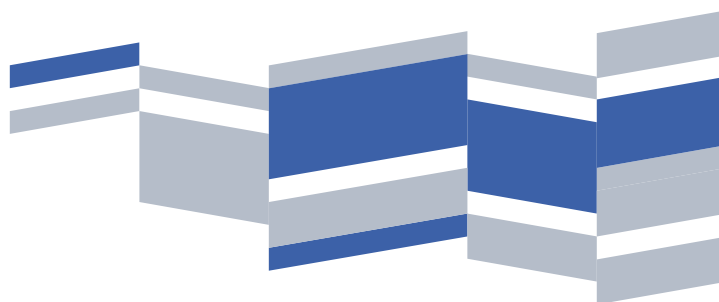
Как сбалансировать потребности владельцев капитала в сохранении капитала и безопасности с одновременным желанием приумножить капитал? Видите ли вы в своей практике изменение приоритетов клиентов в части управления капиталами за последние несколько лет?



Илья Соларев,
управляющий директор,
глава подразделения
по управлению частным
капиталом UBS в России

Действительно, за последнее время наметилась некая трансформация российского клиента из предпринимателя в финансового инвестора. Тогда как традиционно у российского предпринимателя основной риск был в бизнесе, и он не совсем готов был брать дополнительный риск еще и в личных инвестициях, ситуация постепенно меняется в силу того, что многие предприниматели отошли или думают об уходе от своего бизнеса – порой в силу возраста, а то и из-за сравнительно низкой экономической привлекательности реального сектора. Вкратце, частный клиент становится финансовым инвестором, не замкнутым только на родном

рынке. Временной горизонт инвестиций тоже удлиняется, просыпается аппетит к альтернативным инвестициям, таким как хедж-фонды, прямые инвестиции и недвижимость. Умение обеспечить сохранность капитала продолжает быть фундаментальным, но уже недостаточным условием при оценке специалиста, который предоставляет услуги по управлению частным капиталом. Баланс же достигается комплексно: это и выбор надежного, компетентного и этичного инвестиционного специалиста и его платформы; и выбор юрисдикций, и ведение диверсифицированного портфеля с дисциплиной и в рамках параметров риска, и инвестиционных целей.



ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Как сбалансировать потребности владельцев капиталов в сохранении капитала и безопасности с одновременным желанием приумножить капитал? Видите ли вы в своей практике изменение приоритетов клиентов в части управления капиталами за последние несколько лет?



**Дмитрий
Клёнов,**

партнер UFG
Wealth Management

Баланс – это следствие компромиссов, на которые клиент идет в поиске оптимального решения его приоритетных задач. Сохранить капитал – задача относительно несложная, особенно сегодня, в условиях низкой базовой инфляции в развитых странах по всему миру. Однако клиенты, привыкшие к очень высоким доходностям в реальном бизнесе в России (30% в долларах США), сталкиваются, к своему огорчению, с суровой реальностью: подобных доходностей от инвестиций в твердых валютах не существует уже на протяжении 7–8 лет.

Желания тем не менее озвучивать никто не запрещает, чем пользуются западные банкиры, предлагая неискушенным в финансовых хитросплетениях клиентам сложные инвестиционные продукты. К сожалению, разобраться в таких продуктах непросто, и речь не только о структурных нотах, но и о банальном восприятии и понимании реального уровня риска в том или ином финансовом инструменте. Поэтому зачастую получаются портфели, на первый взгляд выглядящие сбалансированно, но впоследствии демонстрирующие просадку в 20% через полгода после формирования. Как избежать подобной ситуации? Решение лежит исключительно в плоскости поиска хороших инвестиционных консультантов, причем независимых. Такой консультант лишен конфликта интересов, у него нет собственного баланса, он не берет себе деньги клиентов и заинтересован, чтобы клиент зарабатывал в долгосрочной перспективе, в то время как банк стремится продать клиенту продукты с самыми высокими «зашитыми» комиссиями здесь и сейчас, поскольку от этого напрямую зависит план подразделений по управлению частным капиталом любого по размерам банка.

Что касается выбора конкретных продуктов, то в последнее время мы наблюдаем тенденцию к снижению популярности депозита как средства сбережения капитала. Низкие и даже иногда отрицательные ставки подталкивают клиентов и управляющих портфелями в сторону наращивания таких инструментов, как облигации с более длинной дюрацией, высокодоходные облигации, акции и фондовые индексы, коммерческая недвижимость.

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Как сбалансировать потребности владельцев капиталов в сохранении капитала и безопасности с одновременным желанием приумножить капитал? Видите ли вы в своей практике изменение приоритетов клиентов в части управления капиталами за последние несколько лет?



Кирилл Николаев,
управляющий партнер,
NICA Multi Family Office

Мы подходим к этому вопросу всегда во всех семьях одинаково. После того как мы помогли семье определить для себя важные цели на ближайшие 10–20 лет и подготовили совместными усилиями семейный бюджет, становится понятно, какую сумму необходимо аллоцировать на 20–30 лет. И мы говорим про необходимость сохранить этот капитал (инфляция +2%). Все, что остается сверх этой суммы, мы рассматриваем как инвестиционный капитал для возможных операций. Основные ошибки

в русскоязычных семьях – капитал контролирует только один человек (патриарх), и активы не структурированы (не разделены между семьей и инвестициями); это приводит к высоким колебаниям или полной потере семейного состояния.

Клиенты стали больше ценить разделение семейного капитала на семейные потребности на длинной дистанции и инвестиционный портфель. Сложнее всего клиентам, которым относительно легко достались деньги в прошлом и у которых нет реального опыта потерь капитала из-за пренебрежения к риск-менеджменту. Желание заработать, игнорируя риск, – опасный путь. С точки зрения приоритетов сформировалось 2 лагеря: смотрим проекты/паркуем деньги только в России и только не в России/СНГ. До этого подход был менее категоричным.



ФАКТ № 2:

ПРИ ПОСТРОЕНИИ СЕМЕЙНОГО ОФИСА НЕРЕДКО ПЫТАЮТСЯ ИЗОБРЕСТИ ВЕЛОСИПЕД

Непростая задача при создании семейного офиса – определиться, каких специалистов стоит нанять непосредственно в семейный офис, а какие услуги можно привлекать время от времени со стороны на проектной основе.

Результаты нашего исследования показывают, что российские семейные офисы довольно активно пользуются услугами сторонних специалистов даже в областях своих ключевых компетенций, таких как налоговые и юридические консультации и даже управление инвестициями.

Такое привлечение, однако, идет в дополнение к тому функционалу, который уже есть внутри семейного офиса. Это легко заметить по тому, что списки функций, «закрываемых» внутренним функционалом российских семейных офисов, и тех, по которым привлекаются специалисты со стороны, пересекаются.

Косвенным подтверждением этого является тот факт, что 55% опрошенных российских семейных офисов назвали в качестве одного из своих основных конкурентов именно профессиональных консультантов. Есть вероятность, что некоторые из сотрудников семейных офисов могут рассматривать привлечение стороннего консультанта не как помощь, а как определенный карьерный риск для себя. Этот факт стоит учитывать консультантам, рассчитывающим работать с семейными офисами.

В этом существенное отличие от мировой практики (UBS 2015), где внутренний функционал и направления, по которым привлекаются внешние специалисты, пересекаются гораздо меньше. Например, к выполнению инвестиционных и налогово-юридических функций привлекаются, прежде всего, сто-

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

Таблица 1. Основные функции семейного офиса в России и в мире

	В РОССИИ	В МИРЕ
ВНУТРЕННИЙ ФУНКЦИОНАЛ СЕМЕЙНОГО ОФИСА (IN-HOUSE)	1. Финансовое консультирование	1. Управление рисками
	2. Обеспечение соответствия нормативным требованиям	2. Консьерж-услуги
	3. Управление инвестициями	3. Филантропия
	4. Наследование и планирование преемственности	4. Консультирование по семейным вопросам
	5. Налоговые и юридические консультации	5. Бизнес-консультирование
ДЛЯ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ПРИВЛЕКАЮТСЯ ВНЕШНИЕ ИСПОЛНИТЕЛИ (OUTSOURCE)	1. Налоговые консультации	1. Юридические консультации
	2. Юридические консультации	2. Частное банковское обслуживание
	3. Управление рисками и страхование	3. Страхование
	4. Наследование и планирование преемственности	4. Налоговое планирование
	5. Управление инвестициями	5. Кастодиальные услуги

Источник: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО

ронные специалисты, а специалисты семейных офисов выступают в роли проектных менеджеров, а также фокусируются на обслуживании околосемейных вопросов.

Некоторые исследователи считают, что в последнее время в мировой (и прежде всего американской) практике все чаще можно наблюдать ситуацию, когда семейный офис – это всего 2–4 опытных специалиста, основной функцией которых является отбор качествен-

ных исполнителей на те или иные потребности семьи, будь то управление инвестициями или налогово-юридическое структурирование (Wilson 2014).

Не исключено, что на набор услуг может влиять то, является ли семейный офис коммерческим или обслуживает интересы только одной семьи. Полученных нами данных пока недостаточно, чтобы уверенно ответить на вопрос в этом разрезе. ■

ФАКТ № 3:

ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ В МИРЕ МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Важным вопросом деятельности семейного офиса являются используемые механизмы мотивации сотрудников. Вопрос этот не является тривиальным: в семейных офисах в силу масштаба данных структур по сравнению с компаниями-гигантами пространство для восхождения по карьерной лестнице ограничено, что может негативно сказываться на структуре мотивации даже самых квалифицированных специалистов.

В российских семейных офисах наиболее активно используются следующие механизмы мотивации сотрудников:

- премии по итогам работы в зависимости от достигнутых результатов;
- гибкий рабочий график;
- стабильность работы;

- возможности для личного и профессионального развития;
- корпоративная культура.

Эти механизмы мотивации во многом совпадают с теми, что предлагают своим сотрудникам семейные офисы за рубежом.

При этом в российских семейных офисах мы не увидели активного использования ряда механизмов мотивации, нередко применяемых за рубежом: например, возможность совместного инвестирования, а также инвестиции с учетом социального и/или этического аспекта (impact investing). Это может быть потенциально интересным инструментом мотивации российских сотрудников, особенно в ситуациях, когда сотрудники семейного офиса вовлечены в управление бизнесами владельца капитала. ■

Премии по итогам работы в зависимости от достигнутых результатов – основной механизм мотивации сотрудников в семейном офисе.

Таблица 2. Какие механизмы используются в вашем семейном офисе для удержания сотрудников?
(1 – никогда не используются; 5 – активно используются)

	1 никогда не используются	2	3	4	5 активно используются
Гибкий рабочий график	10,7%	14,3%	21,4%	3,6%	50%
Заработная плата выше рыночной	14,8%	7,4%	37%	18,5%	22,2%
Премии по итогам работы в зависимости от достигнутых результатов	7,1%	0%	17,9%	10,7%	64,3%
Месторасположение и престижность офиса	18,5%	7,4%	22,2%	33,3%	18,5%
Возможность совместного инвестирования	55,6%	7,4%	11,1%	14,8%	11,1%
Стабильность работы	11,5%	0%	26,9%	26,9%	34,6%
Инвестиции с учетом социального/этического аспекта	54,2%	12,5%	4,2%	12,5%	16,7%
Возможности для личного и/или профессионального развития, включая образование	0%	7,1%	35,7%	17,9%	39,3%
Корпоративная культура	3,8%	3,8%	19,2%	34,6%	38,5%
Расширенный социальный пакет, в том числе пенсионный план	26,9%	26,9%	19,2%	19,2%	7,7%

Источник: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО

ФАКТ № 4:

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ АКТИВНО ВОВЛЕКАЮТСЯ В ВОПРОСЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ, НО ЕСТЬ СОМНЕНИЯ В ПОЛНОТЕ ЭТОГО ПРОЦЕССА

С учетом возраста российских владельцев капиталов и их семейной ситуации (средний возраст – около 50 лет, почти 40% детей – старше 18 лет) можно прогнозировать, что вопрос преемственности и передачи бизнеса и благосостояния следующему поколению встанет остро уже в обозримой перспективе. Во всем мире семейные офисы – одни из важнейших участников этого процесса.

Согласно полученным нами данным, 76% опрошенных семейных офисов уже обслуживают второе поколение российских владельцев капиталов. Причем в 3 из 4 случаев семейные офисы взаимодействуют непосредственно с детьми.

При этом, как указывалось выше, услуги в области наследования и планирования преемственности входят в группу наиболее рас-

пространенных услуг, оказываемых семейными офисами. С другой стороны, только 52% семейных офисов рассматривают задачу планирования преемственности в качестве одной из приоритетных.

В то же время, по данным нашего исследования 2015 года, детально план преемственности бизнеса проработан лишь у 30% владельцев капиталов, благосостояния – менее чем у 40%. При этом 59% готовы привлекать детей к управлению основным бизнесом или его частью.

Возможным объяснением может быть то, что те владельцы капитала, которые прибегают к услугам семейных офисов, более серьезно относятся к вопросам преемственности.

Вопрос, требующий дополнительного изучения, – каким аспектам преемственности уделяют

Второе поколение российских владельцев капитала – интересы и ожидания

Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО летом 2015 года в рамках образовательной программы для преемников провел исследование второго поколения. В исследовании приняли участие молодые люди в возрасте от 17 до 24 лет.

Это исследование показало несколько интересных трендов:

- вопреки распространенному мнению, второе поколение во многом разделяет тот набор ценностей, что и их состоятельные родители;
- если говорить об ожидаемой помощи со стороны семьи, то на первом месте стоит образование. Дети надеются благодаря семейной поддержке получить качественное образование и опыт работы в бизнес-структурах;
- ключевым приоритетом до 30-летнего возраста для большинства является достижение финансовой независимости и планирование семьи;

- второе поколение ожидает, что активная фаза построения карьеры будет продолжаться до 45 лет. За ней следует переход от интенсивного карьерного роста в пользу отдыха, путешествий, развлечений и хобби;

- при этом непосредственно бизнесом представители второго поколения намерены заниматься до 40 лет, и это учитывая то, что лишь один из трех опрошенных нами намерен запускать собственные бизнес-проекты. Семейным офисам стоит учитывать эти характеристики и другие особенности детей российских владельцев капиталов для должного удовлетворения новых потребностей. Возможно, стоит подумать над тем, чтобы предлагать владельцам капиталов специальные решения (например, семейный банк или поддержка венчурных проектов) для поддержки проектов второго поколения, в особенности учитывая то, что каждый второй владелец капитала планирует предоставить свободу своим детям в определении своей судьбы.



Источник: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО

В 85% случаев причина провала кроется в недоверии и спорах между членами семьи, а также в недостаточной подготовленности преемников к управлению активами.

семейные офисы и владельцы капиталов наибольшее внимание. Например, учитывая типичный функционал семейного офиса, разумно ожидать, что первоочередное внимание в этой области будет уделяться проработке формально-юридических аспектов преемственности и наследования. При этом мировой опыт свидетельствует, что планы преемственности терпят неудачу вовсе не вследствие их недостаточной налогово-юридической проработанности. В 85% случаев причина провала кроется в недоверии и спорах между членами семьи, а также в недостаточной подготовленности преемников к управлению активами (Williams & Preisser 2003).

Есть большие сомнения, что российские владельцы капиталов и семейные офисы уделяют достаточное внимание обсуждению вопросов преемственности. Например, более-менее формализованный сбор семьи практикуют 24% владельцев капиталов, а вопросы благосостояния обсуждаются только у 12%. При этом лишь 44% опрошенных семейных офисов оказывают услуги, связанные с внутрисемейной коммуникацией и принятием решений внутри семьи клиентов.

Дополнительные сложности в этом вопросе вызваны тем, что преемственность в классическом формате через построение семейно-

го бизнеса в России – скорее исключение, чем правило.

75% российских владельцев капиталов начали вести бизнес с партнерами, а 57% продолжают по сей день. Только каждый четвертый начинал бизнес самостоятельно. В этих условиях ожидать появления классических семейных бизнесов, подразумевающих концентрацию владения и управления в рамках одной семьи, проблематично. И без того непростые вопросы преемственности усложняются недостаточно четкой урегулированностью вопросов взаимоотношений с партнерами.

На это накладывается тот факт, что большинство российских владельцев капиталов намерено управлять созданным бизнесом до «победного конца» или передать вопросы управления наемным менеджерам с сохранением влияния в процессе принятия ключевых управленческих решений. Только 23% намерены передать контроль над активами членам семьи.

При отсутствии урегулированных отношений с партнерами и в условиях слабой мотивации вовлекать членов семьи в существующий бизнес возникает серьезный риск потери существенной части благосостояния при непредвиденных обстоятельствах или в случае корпоративного конфликта. ■

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Какой, на ваш взгляд, должна быть роль семейных офисов в поддержке процесса преемственности? Каких ошибок следует избегать и каким лучшим практикам следовать для обеспечения безболезненного перехода управления следующему поколению в случае наступления тех или иных непредвиденных обстоятельств?



Бенуа Лелю,
профессор по предпринима-
тельству и финансам IMD,
приглашенный профессор
Московской школы управления
Сколково

Семейные офисы являются очень гибкими организациями, которые могут быть адаптированы членами семьи под любые роли, начиная с управления благосостоянием в чистом виде (что встречается в большинстве случаев) и заканчивая управлением семейным бизнесом, и потенциально способны справиться с вопросами преемственности. Это происходит редко в силу ряда причин:

- преемственность касается и семьи, и бизнеса и обязательно связана с управлением благосостоянием. Зачастую возникают ситуации, когда семейному офису не хватает экспертизы для управления различными элементами процесса преемственности (владение, операционное руководство и т.д.);
- как правило, лучше держать различные элементы независимыми (обучение и развитие членов семьи/определение ролей членов семьи в семейном бизнесе/преемственность позиций в сфере операционного управления и т.д.). Поэтому зачастую создается ряд независимых комитетов для выполнения этих задач. Семейный бизнес сможет выжить только при наличии профессионального руководства, что подразумевает меритократию. Вопрос передачи собственности наилучшим образом может быть урегулирован семейным органом управления (например, семейным комитетом). А вопросы передачи управления лучше решит независимый представитель.



ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Какой, на ваш взгляд, должна быть роль семейных офисов в поддержке процесса преемственности? Каких ошибок следует избегать и каким лучшим практикам следовать для обеспечения безболезненного перехода управления следующему поколению в случае наступления тех или иных непредвиденных обстоятельств?

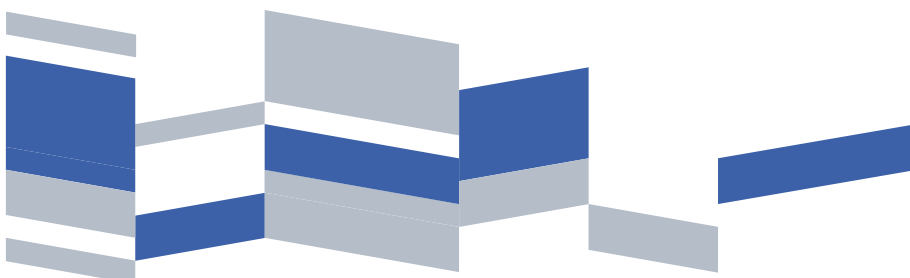


Кирилл Николаев,
управляющий партнер
NICA Multi Family Office

Якорная. Только преемственность создает династии. Посмотрите на историю, и вы не увидите там династий с проблемами в преемственности – так как это и есть фундамент. Если патриарх прикрывает свою неспособность найти общий язык со своими детьми благими целями: «Хочу чтобы они всего добились сами, оставлю только минимум», – это его право, и мы относимся к таким семьям с уважением. Важно только осознавать, что вероятность того, что патриарха будут вспоминать правнуки, в этом случае очень низкая. Династия, скорее

всего, не состоится, для второго и третьего поколений такой родственник рискует стать «неудачником».

Ключевой компонент на этом пути: общение между членами семьи не с позиции силы, но с позиции равных участников семейного совета. Это сложный и непростой путь, но альтернативных рабочих сценариев на сегодня не вижу.



ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Какой, на ваш взгляд, должна быть роль семейных офисов в поддержке процесса преемственности? Каких ошибок следует избегать и каким лучшим практикам следовать для обеспечения безболезненного перехода управления следующему поколению в случае наступления тех или иных непредвиденных обстоятельств?



Алексей Станкевич,
управляющий директор
Phoenix Advisors

Для крупных состояний планирование преемственности – задача комплексная, долгосрочная и многофакторная. Она требует опыта и экспертизы, которые далеко не всегда есть на стороне семейного офиса, так как не востребованы в его ежедневной деятельности.

Но это совсем не умаляет роли семейного офиса в этом процессе – напротив, учитывая сложность и важность вопроса, именно на семейный офис ложатся важные задачи:

- достичь максимального понимания уровня взаимоотношений между членами семьи, их характеров, интересов, долгосрочных планов;
- способствовать осознанию семьей необходимости уделять этому вопросу время и силы;
- рекомендовать партнеров, способных обеспечить комплексную поддержку в вопросе планирования преемственности, и координировать их действия;
- детально изучить разработанную структуру преемственности, цели каждого инструмента, особенности его управления.

Необходимо помнить, что и сам семейный офис является важным субъектом планирования преемственности, так как вопросы его владения, финансирования, управления также должны быть учтены для обеспечения его долгосрочной бесперебойной работы. Поэтому он должен обладать прозрачной юридической структурой, системой корпоративного управления, кадровым резервом в отношении основных функций, системой внутреннего учета и документирования и пр. И решение этих вопросов является важнейшей задачей семейного офиса в планировании преемственности. При этом надо отметить, что порой сами бенефициары не уделяют должного внимания этим вопросам, учитывая внутренний характер взаимоотношений с семейным офисом и ставя во главу угла гибкость, простоту и конфиденциальность. Найти баланс между простотой и стрессоустойчивостью – сложная и амбициозная задача для любого семейного офиса.

1

2

3

4

5

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Какой, на ваш взгляд, должна быть роль семейных офисов в поддержке процесса преемственности? Каких ошибок следует избегать и каким лучшим практикам следовать для обеспечения безболезненного перехода управления следующему поколению в случае наступления тех или иных непредвиденных обстоятельств?



Елена Андрианова,
управляющий директор,
руководитель практики
в России и СНГ,
Rothschild Trust Group

Процесс создания структуры преемственности очень сложен. Семейные офисы играют ключевую роль в подготовке, разработке и поддержке процесса. Мы советуем клиентам систематизировать основные вопросы планирования в рамках трех простых категорий: передача, управление и защита.

К основным задачам семейных офисов в области планирования преемственности можно отнести:

1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП. Убедить владельца благосостояния в том, что работу над основными семейными принципами в области преемственности и разработку структуры семейного управления необходимо начинать как можно раньше.

В идеале такая структура должна быть имплементирована и существовать до достижения старшим ребенком совершеннолетия.

2. ПЕРЕДАЧА. Помочь владельцу благосостояния и его семье подготовиться к процессу преемственности. Проще говоря, определить, кто получает, что, как, когда и на каких условиях. Этот процесс включает документирование и обсуждение прав и обязанностей по отношению к активам, охватывая все – от долей в бизнесе и private equity до коллекций предметов искусства, недвижимости и банковских активов.

3. УПРАВЛЕНИЕ. Помочь владельцу благосостояния разработать механизмы по обеспечению четкого контроля и стабильности в настоящее время и в будущем. Обязанности и функции внутри семьи должны быть определены и понятны будущим поколениям. Важно осознавать, что благосостояние всегда будет вызывать противоречия между членами семьи и в рамках деловых отношений. Необходимо принять меры для минимизации и управления конфликтами. Общее распре-

деление благосостояния тоже является вопросом управления. Владельцам благосостояния нужна разумная долгосрочная стратегия по формированию и распределению доходов, полученных как от бизнеса, так и от ликвидных активов.

4. ЗАЩИТА. Помочь владельцу благосостояния разработать надежный план «Б», который будет направлен на предотвращение неблагоприятных последствий и потери активов, вызванных чрезвычайными обстоятельствами. К таким обстоятельствам можно отнести политические и экономические потрясения, необоснованные решения судебных органов, конфискацию активов, нарушение конфиденциальности и потенциальную нежелательную публичность. Хорошим подходом является стресс-тестирование существующих механизмов планирования, которое поможет выявить уязвимые области и потенциальные риски.

Кроме того, в сегодняшнем мире трансграничной прозрачности соблюдение налоговых и нормативных требований является важным элементом защиты. Поэтому одной из важнейших задач семейного офиса является обеспечение глобального соответствия нормам постоянно развивающихся законодательств по всему миру.

5. ОБЗОР ВСЕГО ЦИКЛА. Помочь владельцу благосостояния увидеть общую картину вместо концентрации на отдельных компонентах. Исходя из нашего опыта, люди часто делают юридическое и налоговое планирование поэтапно, на отдельные личные активы или жизненные события. Со временем, по мере возрастания активов и потребностей, которые становятся все более сложными и международными, владельцы благосостояния могут в конечном итоге остаться с разрозненным планом, не отвечающим более требованиям по достижению их целей.

Таким образом, на всех этапах организации семейного планирования роль семейного офиса невозможно переоценить.

Однако, если семьей не был детально проработан и имплементирован план преемственности, любое обстоятельство, которое выходит за рамки обычной жизни семьи, можно считать чрезвычайным. К таким обстоятельствам можно отнести смерть, недееспособность, слабоумие и развод, конфликты внутри семьи и конфликты с бизнес-партнерами, финансовые потери и пр. В данном случае сложно говорить о каких-либо «наилучших практиках» обеспечения безболезненного перехода управления следующему поколению. Это, увы, уже невозможно. Включаются механизмы антикризисного управления, в имплементации которых семейный офис также может играть важную роль.

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Какой, на ваш взгляд, должна быть роль семейных офисов в поддержке процесса преемственности? Каких ошибок следует избегать и каким лучшим практикам следовать для обеспечения безболезненного перехода управления следующему поколению в случае наступления тех или иных непредвиденных обстоятельств?



Ксения Монтана,

исполнительный директор,
операционный офис UBS
Switzerland AG, регион
развивающихся рынков

Основной ролью семейных офисов должно быть структурирование благосостояния предпринимательских семей и его сохранение для будущих поколений.

Они должны проводить независимые консультации с собственниками по принятию решений, помогать им в выявлении и управлении рисками, в решении вопросов с экономической, налоговой, юридической и стратегической точек зрения на ранней стадии для успешной передачи их бизнеса и благосостояния следующему поколению.

Заблаговременное планирование этого перехода является особенно важной функцией семейного офиса. Семье должна быть оказана помощь в принятии необходимых решений, чтобы процесс передачи проходил быстро, гладко и гармонично, с минимальным ущербом для семейных отношений.

Семейный офис должен понимать и удовлетворять потребности следующего поколения. Тем не менее значительную часть планирования требуется осуществить задолго до непосредственной передачи. Следующему поколению необходимы образование и подготовка, чтобы вступить во владение семейным бизнесом и взять на себя остальные функции. Каждый член семьи должен быть подготовлен к исполнению той роли, которую он стремится играть в семейном бизнесе. Иногда это влечет за собой понимание, что кто-то из членов семьи не хочет вовлекаться в семейный бизнес.

При подготовке передачи благосостояния от одного поколения к следующему семейному офису необходимо точно определить, чего семья пытается достичь с точки зрения целей, ценностей и склонности к риску. Для этого может потребоваться создание новых структур, таких как трасты, чтобы отразить переход контроля, и, возможно, некоторое обновление механизмов управления в семье для обеспечения управления новыми владельцами.

Тема планирования преемственности тесно связана с управлением в семье. Это трудная задача для семейного офиса, поскольку она связана с операционными вопросами в бизнесе. Семейный офис может выступать в качестве спарринг-партнера для предпринимателей при выработке процесса планирования преемственности.

ОШИБКИ

Кажется, что только 3% всех семейных бизнесов в мире остаются на плаву на протяжении более трех поколений. Часто провал в процессе преемственности связан с неспособностью владельцев бизнеса прийти к согласию, с отсутствием плана преемственности или с открытыми конфликтами в рамках семьи.

Таким образом, ключом к решению данной проблемы является заблаговременный процесс планирования. Он требует должного управления, в зависимости от того, какое будущее влечет за собой бизнес, и четкого плана с точки зрения стратегических возможностей: сохранить бизнес или продать его. Для всех членов семьи существенно важно договориться об общих целях на ранней стадии. Они должны быть созвучны как с семейными убеждениями, так и с бизнес-целями. Семья должна быть готова также к непредвиденным ситуациям.

Владелец бизнеса должен выявить подходящего преемника и как можно раньше начать готовить его к тому, что нужно целенаправленно брать на себя ответственность не только в случае наступления момента естественной преемственности, но и в случае непредвиденных обстоятельств. Важно, чтобы у следующего поколения было четкое представление о том, какую роль они смогут занять и в обозримом будущем, и в случае неожиданного поворота дел. Это позволит им предвидеть вызовы, которые могут ждать их впереди, и уменьшить тем самым вероятность конфликтов.

Кроме того, очень важно иметь правильное представление об альтернативах структурирования активов, которые позволяют клиентам сохранить семейное благосостояние от незаконных притязаний и гарантировать, что активы наследуются эффективно.

Успешность процесса преемственности во многом зависит от того, насколько комплексно такие темы вписываются в план действия в рамках чрезвычайных ситуаций.

ФАКТ № 5:

СЕМЕЙНЫЙ ОФИС ОБСЛУЖИВАЕТ ИНТЕРЕСЫ ТОЛЬКО БЛИЖНЕГО КРУГА ВЛАДЕЛЬЦА КАПИТАЛА

Мы выявили определенный разрыв между тем, как определяют семью владельцы капиталов, и кругом обслуживаемых семейными офисами лиц. Так, сами владельцы капиталов склонны трактовать свой семейный круг достаточно широко:

- супруга (100%);
- дети (94%);
- родители (77%);
- братья и сестры (61%);
- родственники супруги (42%);
- двоюродные братья и сестры (36%) и т.п.

Семейные офисы же активно взаимодействуют, как правило, с более ограниченным кругом людей:

- с супругой (82%);
- детьми (75%);
- родителями (50%);
- и изредка – с братьями и сестрами (29%).

Безусловно, это может свидетельствовать не столько о недоработках со стороны семейного офиса, сколько о предпочтениях владельца капитала.

Тем не менее более глубокое понимание потребностей членов семьи может послужить дополнительной ценностью для принципала, а для коммерческих структур это может являться дополнительной бизнес-возможностью. ■

Управление благосостоянием и семья



Андрей Шпак,
заместитель директора
по стратегии и исследованиям
Центра управления
благосостоянием и филантропии
СКОЛКОВО

Банкиры и специалисты семейных офисов нередко опасаются поднимать околосемейные вопросы в разговорах с клиентом/принципалом, не будучи уверенными в его/ее эмоциональной реакции на такой разговор. Чрезмерно осторожный подход не позволяет банку или семейному офису получить полную картину жизненных потребностей и сформировать предложение, адекватное этим потребностям. Отсутствие налаженного диалога со вторым поколением также существенно повышает риски потери клиента при переходе управления активами от первого ко второму поколению.

На базе опыта специалистов и партнеров Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО банкирам и специалистам семейных офисов может быть полезно задать себе следующие вопросы:

- Знаете ли вы о составе семьи клиента/принципала, возрасте и семейном положении его/ее детей (а если есть, то и внуков)?
- Какое у клиента/принципала понимание его/ее обязательств по финансовой поддержке членов семьи (как детей, так и родителей и иных родственников)?
- Какие у клиента/принципала ожидания в части участия супруги(а)/второго поколения в управлении финансовыми и иными активами? Планируется ли вовлекать второе поколение в управление бизнесом (при его наличии)? Есть ли планы по продаже этого бизнеса в обозримом будущем?
- С кем следует контактировать банку/семейному офису по финансовым вопросам в случае форс-мажорных обстоятельств с клиентом/принципалом? Должным ли образом оформлены соответствующие полномочия?
- Как долго клиент/принципал планирует работать/активно заниматься бизнесом? Что он(а) планирует делать после этого?

ФАКТ № 6:

КОНСЕРВАТИВНОСТЬ В КАНАЛАХ КОММУНИКАЦИИ

Предпочитаемые механизмы коммуникации с клиентом говорят об определенном цифровом консерватизме семейных офисов и российских владельцев капиталов.

Главными способами связи с клиентами являются электронная почта, личные встречи и телефонные звонки. Прочие цифровые каналы коммуникации все еще на втором плане, за возможным исключением мессенджеров, которые довольно популярны (ими пользуется 65% семейных офисов).

Интересно сравнение в этой части между семейными офисами и банками, работающими в сегменте private banking. Обращает на себя

внимание более активное использование банками регулярных коммуникаций (например, новостных бюллетеней) для поддержания контакта с клиентами.

С одной стороны, это может быть вызвано изначально менее тесными отношениями между банкиром и клиентом по сравнению с семейным офисом. С другой – многие владельцы капиталов в частных беседах отмечали, что не всегда семейные офисы достаточно или регулярно информируют их о ситуации с активами или о важных регуляторных изменениях, требующих внимания. Возможно, российским семейным офисам есть что улучшить в этой области. ■

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

Таблица 3. Как происходит взаимодействие вашего семейного офиса с клиентом?

Личные встречи	100%	
По телефону (звонки и SMS)	93,1%	
По электронной почте	96,6%	
Онлайн-мессенджеры (Skype, WhatsApp, Viber и др.)	65,5%	
Рассылка по электронной почте	34,5%	
Клиентское мобильное приложение	3,5%	
Социальные сети (Facebook, VK, LinkedIn и др.)	6,9%	
Частная (закрытая) социальная сеть	3,5%	
Другое	6,9%	
Затрудняюсь ответить	0%	

Источник: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО

ФАКТ № 7:

КОМПЬЮТЕРНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

Ключевым внутренним риском номер один, по мнению семейных офисов, является компьютерная безопасность. Этот результат во многом коррелирует с задачами обеспечения безопасности и конфиденциальности, которые отмечались выше.

При этом, на наш взгляд, российские семейные офисы довольно консервативны с точки зрения современных информационных технологий. Возможно, это обусловлено опасением, что внедрение новых технологий повлечет за собой еще большие риски для безопасности и конфиденциальности. Так, лишь каждый второй семейный офис (52%) использует CRM-решения. Этот показатель является, на

наш взгляд, крайне низким: ведь для сервисных структур обслуживание текущих клиентов (а для коммерческих – еще и привлечение новых) стоит во главе угла.

ERP-решения, BI-системы, мобильные приложения и публичные облачные системы для хранения и обработки информации используются лишь в 14–28% случаев.

Частные (закрытые) облачные системы для хранения и обработки данных используются практически 60% семейных офисов, что может отражать стремление совместить удобство пользования с требованиями к обеспечению повышенного уровня компьютерной безопасности. ■

ВОПРОС ЭКСПЕРТУ

Семейные офисы относительно консервативны в цифровом плане (традиционные каналы коммуникации, редко используются информационные системы и т.п.). С чем это связано? Является ли это риском, с учетом огромного значения современных информационно-коммуникационных технологий для молодого поколения? Как обеспечить безопасность клиентских данных в семейном офисе?



Бенуа Лелю,

профессор
по предпринимательству
и финансам IMD, приглашенный
профессор Московской школы
управления СКОЛКОВО

В мировой практике это уже не так: большинство крупных семейных офисов в настоящее время являются достаточно сложными организациями, состоящими из команды высококлассных специалистов, пришедших из секторов управления благосостоянием, управления активами и инвестиционного банковского обслуживания. Существуют также компании, снабжающие семейные офисы высокозащищенными цифровыми технологиями по различным аспектам семейного бизнеса (семья, бизнес, владение и т.д.).

Лишь каждый второй семейный офис –
52% – использует CRM-решения.



ФАКТ № 8:

ВЫСОКИЙ РИСК НЕЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ

Ключевой внутренний риск номер два – неэффективность внутренних процессов. Одним из способов повышения внутренней эффективности служит внедрение системы механизмов контроля. Под механизмами контроля мы в данном случае понимаем совокупность инструментов и практик, как формальных, так и неформальных, направленных на обеспечение должного функционирования семейного офиса, а также постановку и достижение целей.

Результаты исследования показывают, что к активно применяемым российскими семейными офисами механизмам контроля относятся:

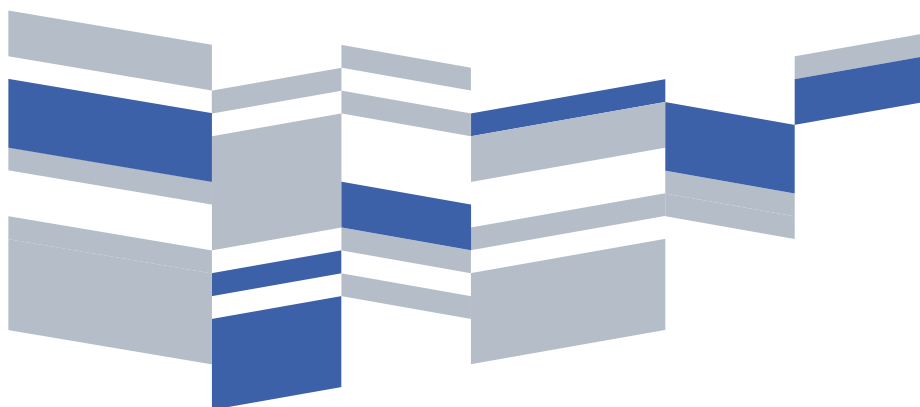
- мониторинг и контроль выполнения поручений;
- использование информационных систем;
- длительные взаимоотношения;
- высокий уровень доверия в отношениях с клиентами и среди сотрудников;

- ведение протоколов клиентских встреч;
- внешняя и внутренняя отчетность.

Обращает на себя внимание тот факт, что в этом списке преобладают формальные механизмы контроля. В мировой практике такая ситуация характерна в первую очередь для коммерческих структур. В SFO же применяются как формальные, так и неформальные механизмы.

В этом контексте семейным офисам можно порекомендовать подумать, не стоит ли в их конкретном случае активнее внедрять неформальные механизмы контроля и совмещать их с формальными.

Можно ожидать, что использование более широкого диапазона инструментов контроля может как повысить качество услуг семейных офисов, так и снизить затраты на их выполнение.



Использование более широкого диапазона инструментов контроля может как повысить качество услуг семейных офисов, так и снизить затраты на их выполнение.



Помимо перечисленных в мировой практике также активно используются следующие механизмы контроля (Wessel 2013):

- наличие представителей семьи клиента среди членов органа принятия решений;
- формальный регулярный аудит;
- четко определенные цели в отношении доходности;
- требования о двойной подписи;
- консолидация финансов;
- контрактные обязательства;
- инвестиционный комитет;
- кодекс корпоративного управления;
- совместная постановка целей;
- неформальные каналы коммуникаций;
- отслеживание удовлетворенности клиентов;
- принцип беспристрастности;
- ценности и миссия;
- соответствие корпоративной культуре;
- высокая степень вовлеченности владельца в текущую деятельность семейного офиса;
- централизованное принятие решений. ■

Когда стоит заводить семейный офис?



Руслан Юсуфов,
главный аналитик Центра
управления благосостоянием
и филантропии СКОЛКОВО

Мировые оценки затрат, связанных с содержанием собственного семейного офиса, разнятся в зависимости от характера и набора оказываемых услуг, хотя можно привести несколько примеров.

Так, в мировой практике (Martiros & Millay 2006; Cargemini 2012) при размере состояния семьи от 50 млн долларов США имеет смысл задумываться об организации семейного офиса, направленного на решение преимущественно «административных» вопросов. Затраты на содержание такого офиса, как правило, оцениваются в 0,5–1 млн долларов США в год.

Содержание семейного офиса, направленного на управление инвестициями, обойдется в 0,5–2 млн долларов США в год, а размер благосостояния семьи, при котором эти затраты будут оправданны, должен составлять 100 млн – 1 млрд долларов США.

Наконец, затраты на содержание семейного офиса, который способен удовлетворять широкий комплекс потребностей и запросов, составят 1–10 млн долларов США в год, при этом семья должна обладать состоянием свыше 1 млрд долларов США.

Несложно заметить, что эти оценки находятся в диапазоне 0,5–2% от размера состояния, что сравнимо с оценками, приведенными выше (Wilson 2014).

Привязка к размеру активов – не единственный метод. Многие владельцы капитала используют свои внутренние ориентиры, удобные им (например, нам встречалась привязка в процентах к ежегодному бюджету семьи).

Не исключено, что учитывая более низкие по сравнению с мировым уровнем затраты российских специалистов после недавней девальвации, стоимость содержания российского семейного офиса может быть ниже, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Но даже в этом случае вряд ли имеет смысл вести речь о собственном семейном офисе при размере состояния менее 20–30 млн долларов США (или в эквиваленте 1,5–2 млрд рублей).

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

1

2

3

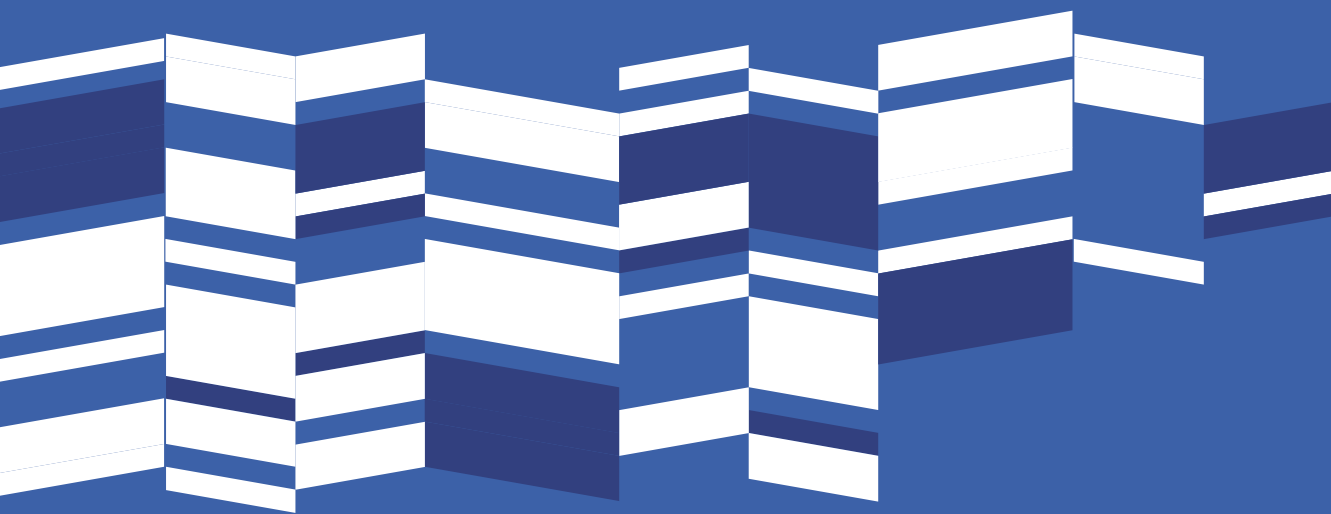
4

5



СКОЛКОВО

Московская школа управления



3.

ОЖИДАНИЯ И ТРЕНДЫ

1

2

3

4

5

Срез текущей ситуации и представлений о семейных офисах представляет несомненный интерес, как академический, так и практический.

Для владельцев капиталов он позволяет понять, на что им ориентироваться при создании семейного офиса. Для самих семейных офисов – посмотреть, что делают коллеги и конкуренты, «сверить часы» в части стоимости и диапазона оказываемых услуг.

Не меньший интерес представляет оценка того, как и в каком направлении может развиваться этот сектор. К чему стоит готовиться? Ведь, как говорил Уэйн Гретцки¹, бежать надо туда, где шайба БУДЕТ, а не туда, где она была.

По нашему мнению, семейным офисам, банкам, обслуживающим состоятельных клиентов, и самим владельцам капиталов стоит учитывать следующие тенденции на рынке:

ДАЛЬНЕЙШИЙ РОСТ ЧАСТНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ

Невзирая на временную просадку среднего размера благосостояния в связи с текущей экономической ситуацией и девальвацией, можно ожидать дальнейшего роста крупных частных капиталов. Так, количество людей с крупными капиталами в России оценивается в менее чем 0,1% от населения, тогда как в Европе – как правило, в диапазоне 2–5%.

УСЛОЖНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Учитывая интегрированность российских владельцев капитала в мировой рынок и их богатый опыт общения с западными финансовыми институтами, для них естественно ожидать уровня обслуживания и продуктовой линейки на уровне лучших мировых образцов.

¹ Канадский хоккеист, центральный нападающий, один из самых известных спортсменов XX века

РОСТ ИНТЕРЕСА К МИРОВЫМ ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ

На фоне зачастую неудовлетворительной доходности и высокой волатильности в последние несколько лет во многих областях традиционных инвестиций российских владельцев капиталов (российская недвижимость, частный бизнес) можно ожидать повышения интереса к диверсификации направлений инвестиций и инструментам инвестирования на международные рынки. Дополнительным фактором может также являться и то, что на фоне девальвации доля российских активов в совокупном портфеле российских владельцев капиталов падает с автоматическим увеличением доли международных активов.

БОЛЬШЕЕ ВНИМАНИЕ К ВОПРОСАМ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Степень проработанности вопросов преемственности российскими владельцами капиталов в среднем невысока. В этой связи можно ожидать, что в ближайшие годы, по мере старения первого поколения собственников, мы станем свидетелями не одного спора между наследниками крупных российских состояний. По мере увеличения количества таких прецедентов предполагается, что российские владельцы капиталов станут уделять больше внимания проработке вопросов, связанных с преемственностью, и задумываться о подготовке наследников и преемников.

ВЫХОД НА РЫНОК ВТОРОГО ПОКОЛЕНИЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАПИТАЛОВ

По нашим оценкам, около 40% детей российских владельцев капиталов вступили в возраст, когда они уже могут принимать собственные инвестиционные решения. Не всегда это касается существенных активов, но можно ожидать, что чем дальше, тем большее количество активов будет переходить под их контроль. Поэтому для финансовых институтов, работающих с владельцами капиталов, важно выстраивать отношения со следующим поколением.

1

2

3

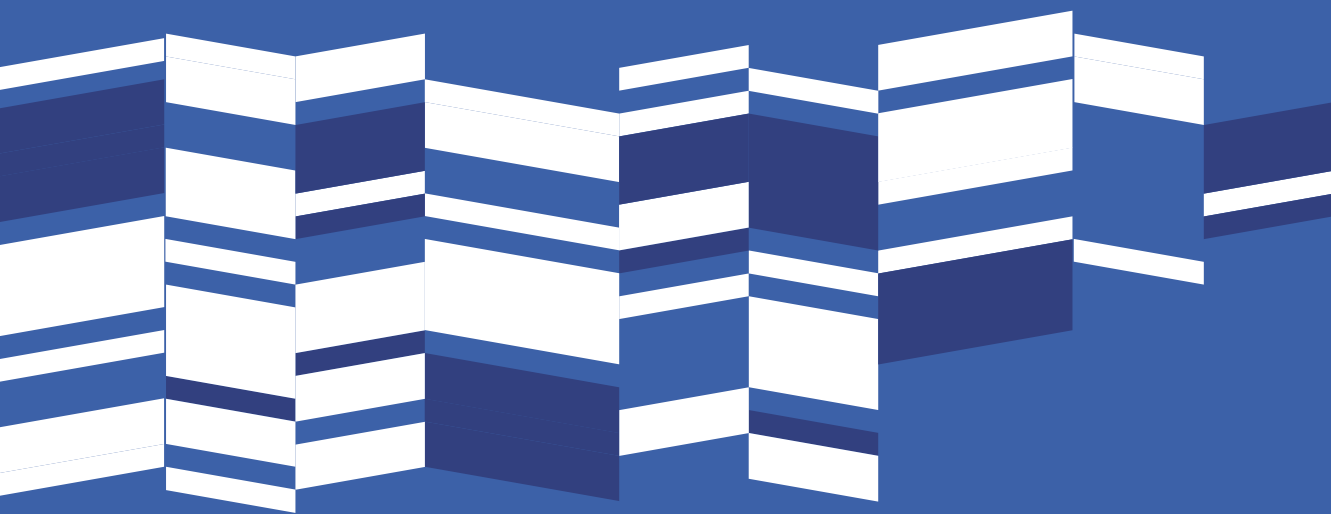
4

5



СКОЛКОВО

Московская школа управления



4.

РЕКОМЕНДАЦИИ

1

2

3

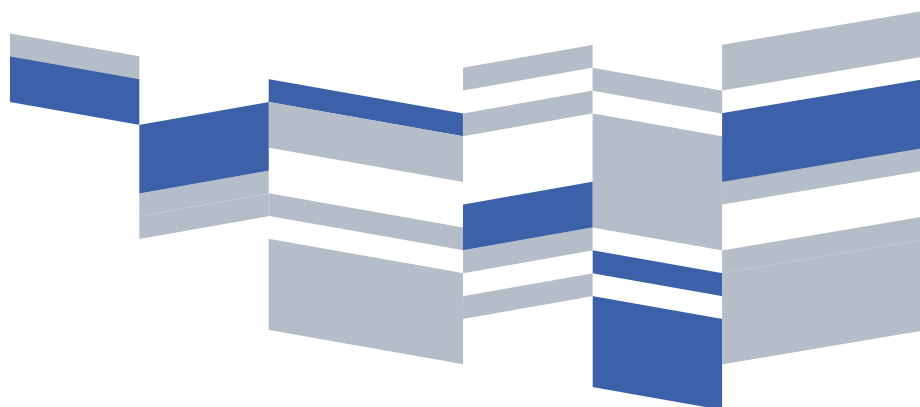
4

5

С учетом озвученных выше результатов исследования и наших ожиданий по дальнейшему развитию ситуации на рынке осмелимся сформулировать 8 рекомендаций как российским владельцам капиталов, так и представителям финансовой индустрии, их обслуживающим.

ВЛАДЕЛЬЦАМ КАПИТАЛОВ

- **Структурировать взаимоотношения с бизнес-партнерами.** Отсутствие документального оформления этих отношений несет риски не только для вас, но и для благосостояния вашей семьи.
- **Начать готовить план преемственности и обучать преемников,** даже если вы не собираетесь строить семейный бизнес или оставлять состояние полностью семье. Отсутствие плана повышает риск того, что капиталы в результате могут достаться случайным людям.
- **Целеполагание в области благотворительности и инвестиций социального воздействия.** Учитывая, что мотивация к благотворительности может быть разной: от желания внести вклад в общественное развитие до создания семейной репутации, важно правильно донести свою мотивацию до семейного офиса. Это поможет качественно выбрать проекты и привлечь сторонних экспертов, если необходимо. Кроме того, включение второго поколения в управление благотворительными проектами поможет им наработать навыки, которые пригодятся в будущем и при управлении благосостоянием в целом.
- В случае если пользуетесь или собираетесь пользоваться услугами семейных офисов – **внимательно подходить к вопросу выбора поставщика услуг** или необходимости найма собственных сотрудников. Не изобретайте велосипед.



1

2

3

4

5

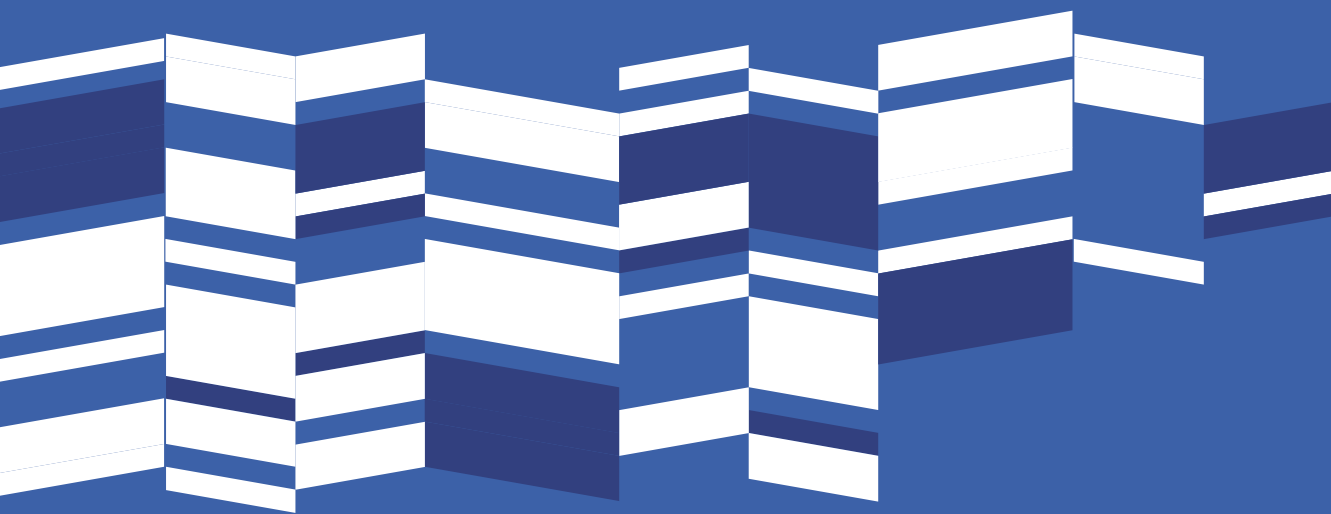
ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ФИНАНСОВОЙ ИНДУСТРИИ

- Российским семейным офисам стоит задуматься над **улучшением коммуникации со своими клиентами** за счет более активного использования CRM-решений и более регулярных и системных коммуникаций (информационные бюллетени, понятная для пользователя и своевременная отчетность и т.п.).
- Стоит **наращивать компетенции в коммуникациях с другими членами семьи** помимо самого владельца капитала.
- Постепенный **«выход на сцену» второго поколения** владельцев капитала может предоставить возможности по **расширению продуктовой линейки**, например, в части специальных продуктов для самореализации второго поколения (семейного банка, платформ для инвестирования в стартапы).
- Российским банкам важно задумываться о **расширении продуктовой линейки за счет продуктов мировых рынков** и помощи российским клиентам в глобальном масштабе, например, в формате «открытой архитектуры» через зарубежных партнеров. ■



СКОЛКОВО

Московская школа управления



5.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1

2

3

4

5

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

ОПИСАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ, ЭТАПОВ И ПРОЦЕДУР

Ниже представлены основные характеристики исследования, описание методологии, процедур сбора данных, а также описываются принципы, обеспечивающие конфиденциальность данных и личной информации.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ:

поставщики услуг, обслуживающие российских владельцев капиталов:

- семейные офисы и некоммерческие мульти-семейные офисы, обслуживающие интересы одной или нескольких предпринимательских семей, не привлекающие внешних клиентов;
- коммерческие мультисемейные офисы (MFO);
- банки, оказывающие услуги частного банковского обслуживания (private banking).

Российский владелец капитала – лицо, имеющее более 1 млн долларов США инвестируемых активов и удовлетворяющее одному или нескольким из нижеприведенных критериев:

1. российское происхождение капитала за последние 25 лет;
2. его/ее ключевые активы сосредоточены в России;

3. его/ее основная бизнес-деятельность осуществляется в пределах России.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ЗАДАЧА:

- выявить характерные черты семейных офисов в российской практике;
- определить роль семейного офиса в финансовых и нефинансовых аспектах жизни семьи;
- проанализировать вовлечение семьи в механизмы управления;
- определить существующие и будущие модели семейных офисов, включая подходы к местоположению офиса;
- проанализировать портрет типичных сотрудников и политику в области персонала;
- изучить, как потребности владельцев капиталов находят отражение в услугах, оказываемых семейными офисами;
- описать потребности и практику использования технологических решений для семейных офисов;
- понять подходы к обеспечению безопасности данных и конфиденциальности в семейных офисах;

- ответить на дополнительные вопросы, поставленные на этапе кабинетного исследования.

МЕТОДОЛОГИЯ И ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

Исследование проходило в пять этапов:

1. **Кабинетное исследование** (март–апрель 2015 года). Изучение ключевых мировых научных и практических работ по теме исследования. Подготовка внутреннего отчета по результатам, формулировка исследовательской задачи и гипотез, уточнение объекта исследования.
2. **Круглый стол** (июль 2015 года) в формате «за закрытыми дверями» с участием практиков и исследователей для уточнения гипотез.
3. **Полевой этап** (июль 2015 года – февраль 2016 года). Было проведено анкетирование 48 владельцев и глав различных организаций, называющих себя семейными офисами, и отделов частного банковского обслуживания и управления капиталом (private banking) западных банков, работающих с российскими клиентами. Все эти структуры за последние годы обслуживали российских владельцев капиталов. В анкетировании приняли участие 34 семейных офиса (из них трое заполнили анкету частично), а также 14 банков, оказывающих услуги частного банковского обслуживания (из них 4 – российских, 3 – дочерние структуры зарубежных банков, 7 – зарубежные банки).

В дополнение к опросу мы также провели ряд глубинных интервью, а также обсудили наши наблюдения с российскими и иностранными экспертами: управляющими активами (asset managers), управляющими благосостояни-

ем (wealth managers), частными и инвестиционными банкирами (private bankers, investment bankers), управляющими хедж-фондами, финансовыми консультантами, сотрудниками семейных офисов, юристами и прочими лицами, вовлеченными в процесс обслуживания частных капиталов.

Условия строгой конфиденциальности и анонимной обработки полученных данных основывались на нескольких правилах:

- обезличивание данных, полученных в ходе заполнения анкеты; анонимизация сведений о респондентах, содержащихся в полевых материалах, способных указать на информанта;
- оперирование кодами респондентов, а не именами, кодирование всех полевых материалов;
- использование паролей для доступа к файлам и базам данных;
- использование 256-битного шифрования для онлайн-части;
- особый режим физического хранения электронных носителей и полевых материалов.

Исследование проводилось в соответствии с требованиями Международного кодекса ICC/ESOMAR по практике проведения маркетинговых и социальных исследований. Следование подобным кодексам во всем мире считается высшим стандартом и признается дополнительной гарантией защиты прав потребителя.

4. **Предварительные результаты** (ноябрь 2015 года) были представлены международному экспертному сообществу в рамках конференции «Частное благосостояние в России», которая прошла в кампусе бизнес-школы СКОЛКОВО в ноябре 2015 года.
5. **Анализ данных и подготовка отчета** (весна-лето 2016 года). ■

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ

Далее по тексту: FO (Family offices) – семейные офисы, PB (Private banking) – банки, оказывающие услуги частного банковского обслуживания.

Таблица 1.

На ваш взгляд, что из нижеперечисленного может называться семейным офисом (family office)?

	FO N = 30	PB N = 10	Всего N = 40
Одно или несколько юридических лиц, находящихся в одной или нескольких юрисдикциях	43,3%	40%	42,5%
Команда профессионалов	86,7%	90%	87,5%
Один или несколько помощников или ассистентов	13,3%	20%	9,3%
Доверенное лицо	33,3%	30%	20,9%
Другое	6,7%	10%	5,7%
Затрудняюсь ответить	0%	0%	0%

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

Таблица 2.

По вашей оценке, количество семейных офисов в России составляет:

	FO N = 30	PB N = 9	Всего N = 39
Менее 10	10%	10%	10%
10–25	10%	10%	10%
26–50	20%	10%	17,7%
51–100	10%	30%	14,6%
101–200	10%	10%	10%
Более 200	30%	20%	27,7%
Затрудняюсь ответить	10%	10%	10%

Таблица 3.

На ваш взгляд, какие наиболее важные задачи клиента призван решать ваш семейный офис/ваш банк?

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Сохранение благосостояния	89,7%	88,9%	89,5%
Приумножение благосостояния	72,4%	77,8%	73,7%
Профессионализация оказываемых услуг	48,3%	77,8%	55,3%
Конфиденциальность информации	75,9%	55,6%	71,1%
Безопасность	62,1%	88,9%	68,4%
Планирование преемственности	51,7%	66,7%	55,3%
Удовлетворение потребностей семьи клиента	58,6%	66,7%	60,5%
Затрудняюсь ответить	3,5%	0%	2,7%

Таблица 4.

Представители каких поколений в настоящее время обслуживаются в вашем семейном офисе/вашем банке?

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Первое поколение (владелец капитала)	100%	100%	100%
Второе поколение (дети)	75,9%	100%	81,6%
Третье поколение (внуки)	0%	11,1%	2,6%
Четвертое поколение (правнуки)	0%	0%	0%
Пятое поколение и далее	0%	0%	0%
Затрудняюсь ответить	0%	0%	0%

Таблица 5.

С кем из членов семьи клиента (кроме владельца капитала) взаимодействует ваш семейный офис/ваш банк?

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Супруг(а)	82,1%	100%	86,3%
Дети	75,0%	88,9%	78,3%
Родители	50%	33,3%	46%
Внуки	7,1%	11,1%	8%
Братья и сестры	28,6%	44,4%	32,3%
Прочие родственники	3,6%	22,2%	8%
Затрудняюсь ответить	7,1%	0%	5,4%

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

Таблица 6.

Какие виды услуг оказывает ваш семейный офис/ваш банк и для оказания каких из этих услуг вы привлекаете внешних подрядчиков и партнеров?

	Услуга оказывается непосредственно семейным офисом/банком (in-house)			Для оказания услуги привлекаются внешние исполнители (outsource)			Услуга не оказывается		
	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Управление инвестициями	79,3%	88,9%	81,6%	48,3%	22,2%	42,1%	0%	0%	0%
Венчурные инвестиции	39,3%	42,9%	40,2%	42,9%	28,6%	39,5%	28,6%	28,6%	28,6%
Финансовое консультирование	86,2%	100%	89,5%	31%	22,2%	28,9%	3,4%	0%	2,6%
Бизнес-консультирование	65,4%	62,5%	64,7%	30,8%	25%	29,4%	26,9%	25%	34,1%
Управление бизнесом	35,7%	25%	33,2%	21,4%	25%	22,3%	50%	50%	50%
Управление денежными потоками	64,3%	87,5%	69,8%	17,9%	0%	13,7%	28,6%	12,5%	24,8%
Благотворительность и филантропия	48,1%	75%	54,5%	22,2%	25%	22,9%	37%	0%	28,2%
Бюджетирование	50%	0%	38,2%	11,5%	42,9%	18,9%	46,2%	57,1%	48,8%
Учет и отчетность	64,3%	12,5%	52%	10,7%	62,5%	23%	25%	37,5%	28%
Управление рисками и страхование	34,5%	12,5%	29,3%	58,6%	37,5%	53,6%	20,7%	50%	27,6%
Юридические консультации	69%	33,3%	60,5%	58,6%	77,8%	63,1%	3,4%	11,1%	5,2%
Налоговые консультации	69%	44,4%	63,2%	62,1%	77,8%	65,8%	3,4%	11,1%	5,2%
Вопросы соответствия требованиям (compliance)	85,2%	44,4%	75,5%	40,7%	33,3%	38,9%	7,4%	22,2%	10,9%
Вопросы наследования и планирование преемственности	79,3%	55,6%	73,7%	48,3%	44,4%	47,4%	3,4%	11,1%	5,2%
Коммуникация и принятие решений внутри семьи клиента (family governance)	40,7%	55,6%	44,2%	11,1%	22,2%	13,7%	55,6%	22,2%	47,7%
Управление личными вопросами (в т.ч. lifestyle- и консердж-услуги)	50%	33,3%	46,0%	42,9%	66,7%	48,5%	28,6%	33,3%	29,7%
Образование членов семьи	42,9%	22,2%	38%	39,3%	55,6%	43,2%	32,1%	33,3%	32,4%
Другое	28,6%	33,3%	29,7%	42,9%	33,3%	40,6%	42,9%	66,7%	48,5%

Таблица 7.

Кого вы считаете основными конкурентами вашего семейного офиса/вашего банка?

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Private banking в России/ Другие структуры private banking в России	17,2%	44,4%	23,6%
Private banking за рубежом/ Другие структуры private banking за рубежом	48,3%	88,9%	57,9%
Lifestyle-офисы в России	6,9%	0%	5,3%
Lifestyle-офисы за рубежом	6,9%	0%	5,3%
Другие семейные офисы за рубежом/семейные офисы за рубежом	51,7%	22,2%	44,7%
Другие семейные офисы в России/семейные офисы в России	37,9%	22,2%	34,2%
Профессиональные консультанты (физические и/или юридические лица)	55,2%	0%	42,1%
Нет конкурентов	13,8%	0%	10,5%
Другое	6,9%	0%	5,3%
Затрудняюсь ответить	0%	0%	0%

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

Таблица 8.

Какие виды контроля осуществляются в вашем семейном офисе/вашем банке?

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Мониторинг и контроль выполнения поручений	79,3%	88,9%	81,6%
Использование информационных систем	79,3%	88,9%	81,6%
Ведение протоколов клиентских встреч	69,0%	66,7%	68,5%
Внешняя и внутренняя отчетность	69%	77,8%	71,1%
Представители семьи клиента среди членов органа принятия решений	24,1%	11,1%	21%
Формальный регулярный аудит	55,2%	66,7%	57,9%
Четко определенные цели в отношении доходности	48,3%	55,6%	50%
Требования о двойной подписи	34,5%	55,6%	39,5%
Консолидация финансов	37,9%	44,4%	39,4%
Контрактные обязательства	48,3%	55,6%	50%
Инвестиционный комитет	37,9%	55,6%	42,1%
Кодекс корпоративного управления	24,1%	66,7%	34,2%
Совместная постановка целей	48,3%	44,4%	47,4%
Неформальные каналы коммуникаций	58,6%	33,3%	52,6%
Отслеживание удовлетворенности клиентов	55,2%	66,7%	57,9%
Принцип беспристрастности	51,7%	66,7%	55,3%
Высокий уровень доверия в отношениях с клиентами и среди сотрудников	75,9%	77,8%	76,4%
Ценности и миссия	48,3%	55,6%	50%
Соответствие корпоративной культуре	48,3%	77,8%	55,3%
Длительные взаимоотношения	79,3%	100%	84,2%
Высокая степень вовлеченности владельца в текущую деятельность семейного офиса/банка	31%	33,3%	31,5%
Централизованное принятие решений	20,7%	33,3%	23,7%
Другое	3,5%	0%	2,7%

Таблица 9.

В работе каких механизмов управления/согласования интересов в семьях клиентов принимает участие ваш семейный офис (если такие механизмы существуют)?

	FO N = 27	PB N = 9	Всего N = 36
Семейная конституция	11,1%	11,1%	11,1%
Семейное собрание	11,1%	11,1%	11,1%
Семейный совет	22,2%	11,1%	19,4%
Неформальные семейные встречи	33,3%	44,4%	36,1%
Регламенты и/или политика в отношении отдельных решений	14,8%	22,2%	16,7%
Механизмы управления не реализованы	22,2%	22,2%	22,2%
Другое	3,7%	0%	2,8%
Затрудняюсь ответить	37%	22,2%	33,3%

Таблица 10.

На ваш взгляд, какими факторами вызваны основные риски деятельности вашего семейного офиса?

	FO N = 28	PB N = 9	Всего N = 37
Внешними факторами	71,4%	55,6%	67,6%
Внутренними факторами	14,3%	11,1%	13,5%
Затрудняюсь ответить	14,3%	33,3%	18,9%

Таблица 11.

Какие внутренние риски нефинансового характера стоят перед вашим семейным офисом (для респондентов, ответивших на вопрос № 10)?

	FO N = 4
Компьютерная безопасность (утеря или кража оборудования, хакерская атака, потеря данных вследствие сбоя компьютерной системы)	75%
Физические угрозы (повреждение имущества, кража)	0%
Проблемы здоровья сотрудников (физическая недееспособность, психическое заболевание сотрудника семейного офиса)	50%
Юридические риски	50%
Неэффективность внутренних процессов	75%
Отсутствие квалифицированного персонала	25%
Вопросы преемственности менеджмента	25%
Риски, связанные с устойчивостью и долгосрочным характером функционирования семейного офиса	25%
Конфиденциальность информации	25%
Вызовы, связанные с современными технологиями	25%
Затрудняюсь ответить	0%

Таблица 12.

Пожалуйста, укажите ваш профессиональный опыт и области экспертизы:

	FO N = 11
Руководитель бизнеса клиента вашего семейного офиса	9,1%
Менеджер из индустрии (не из бизнеса клиента)	18,2%
Управляющий активами (asset manager)	45,5%
Частный банкир (private banker)	45,5%
Инвестиционный банкир (investment banker)	36,4%
Финансовые услуги и аудит	18,2%
Юридическая фирма	9,1%
Консалтинг	27,3%
HR	0%
Семейный офис, обслуживающий интересы только одного клиента на некоммерческой основе	9,1%
Семейный офис, обслуживающий интересы ограниченного круга клиентов на некоммерческой основе	0%
Семейный офис, обслуживающий клиентов на коммерческой основе	36,4%

Таблица 13.

Какие механизмы используются в вашем семейном офисе для удержания сотрудников?

(1 – никогда не используются; 5 – активно используются)

	FO N = 27				
	1 никогда не используются	2	3	4	5 активно используются
Гибкий рабочий график	10,7%	14,3%	21,4%	3,6%	50%
Зарботная плата выше рыночной	14,8%	7,4%	37%	18,5%	22,2%
Премии по итогам работы в зависимости от достигнутых результатов	7,1%	0%	17,9%	10,7%	64,3%
Месторасположение и престижность офиса	18,5%	7,4%	22,2%	33,3%	18,5%
Возможность совместного инвестирования	55,6%	7,4%	11,1%	14,8%	11,1%
Стабильность работы	11,5%	0%	26,9%	26,9%	34,6%
Инвестиции с учетом социального/этического аспекта	54,2%	12,5%	4,2%	12,5%	16,7%
Возможности для личного и/или профессионального развития, включая образование	0%	7,1%	35,7%	17,9%	39,3%
Корпоративная культура	3,8%	3,8%	19,2%	34,6%	38,5%
Расширенный социальный пакет, в том числе пенсионный план	26,9%	26,9%	19,2%	19,2%	7,7%

Таблица 14.

Пожалуйста, укажите, какие IT-решения используются в вашем семейном офисе/вашем банке:

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
CRM-система (система управления взаимоотношениями с клиентами)	51,7%	88,9%	60,5%
ERP-система (система планирования ресурсов предприятия)	24,1%	11,1%	21,0%
Business intelligence (инструменты бизнес-анализа для обработки и интерпретации большого количества данных)	27,6%	44,4%	31,6%
Мобильное приложение для внутреннего использования	20,7%	55,6%	29,0%
Частная (закрытая) облачная система для хранения и обработки данных	58,6%	22,2%	50,0%
Публичная облачная система для хранения и обработки данных	13,8%	0%	10,5%
Частная (закрытая) социальная сеть	6,9%	22,2%	10,5%
Другое	6,9%	11,1%	7,9%
Затрудняюсь ответить	0%	22,2%	5,3%

Таблица 15.

Какие факторы учитывает ваш семейный офис/ваш банк при формировании цен на услуги?

	FO N = 25	PB N = 9	Всего N = 34
Издержки	72%	88,9%	76,5%
Особенности конечных потребителей услуг, включая наличие особых требований потребителей к оказываемым услугам	68%	66,7%	67,7%
Динамика и состояние спроса и предложения на оказываемые услуги	44%	66,7%	50%
Ценовая политика конкурентов и иных участников рынка	48%	77,8%	55,9%
Затрудняюсь ответить	0%	0%	0%

Таблица 16.

Какие варианты оплаты услуг применяет ваш семейный офис/ваш банк?

	FO N = 25	PB N = 9	Всего N = 34
Фиксированное вознаграждение (fixed fee)	68%	77,8%	70,6%
Почасовая ставка (hourly fee)	32%	11,1%	26,5%
Вознаграждение за успех/достигнутый положительный исход дела (success fee)	84%	44,4%	73,5%
Оплата за гарантированное предоставление услуг в течение определенного периода времени («абонентская плата», retainer)	60%	22,2%	50%
Процент от активов под управлением (asset-based fee)	60%	55,6%	58,8%
Комиссионные за обслуживание/совершение операций (commission fee)	56%	100%	67,6%
В привязке к фактическим затратам или затраченному времени, но с установлением верхнего лимита затрат (capped fee)	4%	0%	2,9%
Вознаграждение за достигнутые результаты/бонус за достигнутые результаты/достижение целевых показателей (performance fee)	40%	11,1%	32,4%
Предоплата	28%	11,1%	23,5%
Постоплата (оплата после предоставления услуг)	32%	0%	23,5%

Таблица 17.

Какие инструменты использует ваш семейный офис/ваш банк для выявления удовлетворенности клиентов?

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Личные встречи с клиентом	96,6%	88,9%	94,8%
Заполнение анкеты или формы обратной связи	17,2%	44,4%	23,6%
Телефонный опрос	6,9%	11,1%	7,9%
Никакие инструменты не используются	3,5%	11,1%	5,3%
Затрудняюсь ответить	0%	0%	0%

Таблица 18.

Как происходит взаимодействие семейного офиса/вашего банка с клиентом?

	FO N = 29	PB N = 9	Всего N = 38
Личные встречи	100%	100%	100%
По телефону (звонки и SMS)	93,1%	100%	71,3%
По электронной почте	96,6%	100%	74,0%
Онлайн-мессенджеры (Skype, WhatsApp, Viber и др.)	65,5%	44,4%	60,5%
Рассылка по электронной почте	34,5%	55,6%	39,5%
Клиентское мобильное приложение	3,5%	44,4%	13,2%
Социальные сети (Facebook, VK, LinkedIn и др.)	6,9%	11,1%	7,9%
Частная (закрытая) социальная сеть	3,5%	0%	2,7%
Другое	6,9%	11,1%	7,9%
Затрудняюсь ответить	0%	0%	0,0%

Таблица 19.

Предоставляет ли ваш банк российским клиентам услуги по управлению их бизнесами?

	PB N = 9
Да	33,3%
Нет	44,4%
Затрудняюсь ответить	22,2%

Таблица 20.

Какие механизмы используются в вашем банке для удержания сотрудников?

	РВ N = 27				
	1 никогда не используются	2	3	4	5 активно используются
Гибкий рабочий график	0%	37,5%	0%	37,5%	25%
Зарботная плата выше рыночной	12,5%	12,5%	12,5%	37,5%	25%
Премии по итогам работы в зависимости от достигнутых результатов	0%	0%	12,5%	50%	37,5%
Месторасположение и престижность офиса	0%	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%
Возможность совместного инвестирования	14,3%	57,1%	0%	14,3%	14,3%
Стабильность работы	0%	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%
Инвестиции с учетом социального/этического аспекта	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0%
Возможности для личного и/или профессионального развития, включая образование	0%	0%	25%	62,5%	12,5%
Корпоративная культура	12,5%	0%	0%	50%	37,5%
Расширенный социальный пакет, в том числе пенсионный план	12,5%	12,5%	25%	25%	25%

СЕМЕЙНЫЕ ОФИСЫ В РОССИИ: МИФЫ И ФАКТЫ

1

2

3

4

5

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Amit, R. et al., 2008. Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context, Wharton University.
- Angelo J. Robles & Family Office Association, 2009. Creating a Single Family Office for Wealth Creation and Family Legacy Sustainability.
- Boston Consulting Group. Global Wealth 2015: Winning the Growth Game.
- Capgemini, 2012. The Global State of Family Offices.
- Carroll, J., 2001. The Functions of a Family Office. The Journal of Wealth Management, 4 (2), pp. 23–27.
- Coutts, 2013. Handbook for Families in Business.
- Credit Suisse, 2014a. The Family Office Dynamic: Pathway to Successful Family and Wealth Management Part I: Structural Considerations.
- Credit Suisse, 2014b. The Family Office Dynamic: Pathway to Successful Family and Wealth Management Part II: Process Considerations.
- Dekker, H. C., 2004. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. Accounting, Organizations and Society, 29 (1), pp. 27–49.
- Deloitte Center for Financial Services, 2015. 2015 Private Wealth Outlook: The ongoing institutionalization of the single family office.
- Dodd-Frank Act, 2010. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act.
- Dunn, M. G., 1980. The Family Office as a Coordinating Mechanism Within the Ruling Class. Critical Sociology, 9 (2–3), pp. 8–23.
- Elliott, R. C., 2010. From Single-Family Office Multifamily Office. The Journal of Wealth Management, 12 (4).
- EY, 2013. EY Family Office Guide.
- Faktor, V., 2013. New Family Office Governance. University of St. Gallen.
- Family Office Recruitment, 2013. Family Office Recruitment Report 2013.
- Fernández-Moya, M. & Castro-Balaguer, R., 2011. Looking for the perfect structure: The evolution of family office from a long-term perspective. Universia Business Review.
- Gray, L., 2011. The Three Forms of Governance: A New Approach to Family. The Journal of Wealth Management, 14 (1), pp. 41–54.
- Grove, H. S. & Prince, R. A., 2009. Back To Basics-Feat. Private Wealth Magazine, pp. 24–26.
- Hauser, B. R., 2001. The Family Office: Insights into Their Development in the U.S., a Proposed Prototype, and Advice for Adaptation in Other Countries. The Journal of Wealth Management, 4 (2), pp. 15–22.

1

2

3

4

5

- Hay, I. & Muller, S., 2013. Questioning generosity in the golden age of philanthropy: Towards critical geographies of super-philanthropy. Progress in Human Geography, 38 (5), pp. 635–653.
- Knight Frank, 2016. The Wealth Report.
- Leleux, B. & Schwass, J., 2006. Family Offices and Risk Investments: a Pan-European Empirical Analysis of Structure and Governance Issues.
- Lowenhaupt, C. A., 2008. Freedom from Wealth and the Contemporary Global Family: A New Vision for Family Wealth Management. The Journal of Wealth Management, 11 (3).
- MacDonald, S., 2014. How Healthy Are the Chinese? World Economics, 15 (4), pp. 1–17.
- Martiros, S. & Millay, T., 2006. A Framework for Understanding Family Office Trends.
- Maude, D., 2006. Global Private Banking and Wealth Management: the New Realities, John Wiley & Sons.
- McCarthy, E., 2009. All in the family: What's driving the apparent growth of multifamily offices? CFA Magazine, (May–June), pp. 28–29.
- Merrill Lynch & Campden Research. 2009. European Single Family Office Survey 2009.
- Philips, C. B. et al., 2015. The case for index-fund investing, Vanguard research.
- Pompian, M. M., 2009. Advising Ultra-Affluent Clients and Family Offices 1st ed., John Wiley & Sons.
- Rivière, X., 2010. Private Banking & Corporate Governance Efficiency: A Comparative Study of Business Models in Private Banking. NORGES HANDELSHØYSKOLE.
- Rosplock, K., 2014. Introduction to the family office. In The Complete Family Office Handbook. pp. 1–24.
- Rosplock, K. & Hauser, B. R., 2014. The Family Office Landscape: Today's Trends and Five Predictions for the Family Office of Tomorrow. The Journal of Wealth Management, Winter, pp. 9–19.
- Schwass, J. & Glemser, A.–C., Private Wealth and the Family Office: Different Structures for Different Families.
- Smith, K.G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J., 1995. Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. Academy of Management Journal, 38 (1), pp. 7–23.
- UBS, 2015. The Global Family Office Report 2015.
- Ventrone, D., 2005. 6. Family Office: Which Role in Europe? In S. Caselli & S. Gatti, eds. Banking for Family Business: A New Challenge for Wealth Management. Springer, p. 222.
- VPBank & University of St. Gallen, 2014. Family Offices in Asia – The Evolution of the Asian Family Office Market.
- WealthInsight. 2013. The Family Office Report 2013.
- Wealth-X, 2013. World Ultra Wealth Report 2012–2013.
- Welsh, D. H. B. et al., 2013. Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: a stewardship theory perspective. Journal of Family Business Strategy, 4 (3), pp. 213–226.
- Wessel, S., 2013. Goals, Control and Conflicts in Family Offices.
- Williams, R. O. & Preisser, V., 2003. Preparing heirs: Five steps to a successful transition of family wealth and values, San Francisco: Robert D. Reed Publishers.
- Wilson, R. C., 2014. The Single Family Office: Creating, Operating & Managing Investments of a Single Family Office.
- Zucman, G., 2015. The Hidden Wealth of Nations: The Scourge of Tax Havens, University of Chicago Press.
- Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО, 2015. Исследование владельцев капиталов России 2015.

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ
БЛАГОСОСТОЯНИЕМ
И ФИЛАНТРОПИИ
СКОЛКОВО

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА

ИССЛЕДОВАНИЯ

ОБРАЗОВАНИЕ

КОНСАЛТИНГ
И МЕДИАТОРСТВО

КОНФЕРЕНЦИИ
И МЕРОПРИЯТИЯ

ПРОДВИЖЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЙ
В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ

Центр управления благосостоянием и филантропии был создан в бизнес-школе СКОЛКОВО в 2013 году по инициативе и при активном участии Рубена Варданяна – предпринимателя и филантропа, экс-руководителя и контролирующего акционера инвестиционной компании «Тройка Диалог», одного из основателей Московской школы управления СКОЛКОВО и ее первого президента.

Центр является образовательной и исследовательской платформой в России и странах СНГ для предпринимательских семей, их семейных офисов, поставщиков услуг, филантропических организаций, регуляторов и ученых.

Центр ставит одной из своих задач изучение феномена семейного бизнеса в России и разработку необходимых образовательных программ для разных поколений предпринимательских семей и управляющих семейных офисов. С этой целью запускаются регулярные исследования предпринимательского сообщества и поставщиков услуг. Деятельность Центра поддерживают ведущие представители бизнеса и науки, благотворительные фонды и филантропы.

ИССЛЕДОВАНИЯ

Центр проводит регулярные исследования, посвященные изучению частного капитала и семейного бизнеса в России. Для научного и экспертного сообщества эта грань работы Центра представляет особую ценность, так как база теоретической литературы и практических исследований по данной теме в России разработана недостаточно. Мы анализируем культуру наследования, выявляем недостающие звенья в механизмах преемственности, изучаем лучшие мировые практики с целью адаптировать существующие механизмы для России.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

На основе собственных исследований и мировой практики Центр разрабатывает краткосрочные и долгосрочные учебные программы.

Центр привлекает лучших экспертов и специалистов по вопросам преемственности, разбирает реальные кейсы и анализирует существующие инструменты преемственности.

Программы созданы для:

- владельцев капиталов
- членов предпринимательских семей
- представителей семейных офисов
- private banking и других финансовых институтов
- юридических и налоговых консультантов
- прочих поставщиков услуг

КОНФЕРЕНЦИИ

«Частное благосостояние в России» — Wealth Knowledge Day

Конференция «Частное благосостояние в России» – это уникальное место встречи профессионалов индустрии управления благосостоянием и клиентов, сосредоточение международной экспертизы и локального опыта.

Целями конференции являются представление результатов тематических исследований, обмен знаниями и опытом среди ведущих практиков, поставщиков решений и владельцев частных капиталов.



Телефон:
+7 495 539 3003



E-mail:
wtc@skolkovo.ru



Сайт:
wtc.skolkovo.ru

ПРОГРАММА

«Программа для преемников»

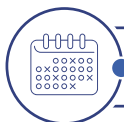
Летняя интенсивная образовательная программа



5 модулей по 3–4 учебных дня



класс не более 20 человек



июнь-сентябрь 2017 года, 4 страны



индивидуальная система мониторинга каждого участника



не менее 10-ти часов занятий ежедневно

ЦЕЛЬ:

Способствовать созданию профессионального поколения российских владельцев благосостояния.

СОЗДАНА ДЛЯ:

Представителей предпринимательских семей в возрасте 18–24 лет с высшим или неполным высшим образованием, независимо от страны обучения и проживания, а также наличия опыта работы.

ЗАДАЧИ:

- получение базовых знаний о типологии благосостояния
- знакомство с инструментами владения, управления и защиты благосостояния
- обсуждение многообразия сценариев преемственности
- работа над персональной профессиональной траекторией

Программа состоит из **трех базовых тематических блоков.**



Средняя
оценка
программы
выпускниками

4,8
из 5



Сайт программы:
successors.skolkovo.ru



Московская школа управления СКОЛКОВО – одна из ведущих частных бизнес-школ в России и СНГ, основанная по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц – лидеров российского бизнеса. Программы школы ориентированы на все стадии развития бизнеса – от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Адрес:
Московская область,
Одинцовский район,
Сколково, ул. Новая, д.100
www.skolkovo.ru



WTC.SKOLKOVO.RU

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ
БЛАГОСОСТОЯНИЕМ
И ФИЛАНТРОПИИ
СКОЛКОВО