

ПЕРЕДАЧА БИЗНЕС-АКТИВОВ ВНУТРИ СЕМЬИ: основные риски и как их избежать



СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	3
ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ПРОДУМАННАЯ СТРАТЕГИЯ ПЕРЕДАЧИ АКТИВОВ?	4
НАСКОЛЬКО АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА?	5
КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕСТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДУСМОТРЕНЫ ЗАКОНОМ?	6
С ЧЕМ ПРИДЕТСЯ СТОЛКНУТЬСЯ ПРИ РАЗДЕЛЕ ИМУЩЕСТВА ПО СУДУ?	8
КЕЙС: КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ, ВЫЗВАННЫЙ НЕДОСТАТОЧНОЙ ПРОРАБОТКОЙ ВОПРОСА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ	10
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА В СЛУЧАЕ ОТСУТСТВИЯ ЗАРАНЕЕ ПОДГОТОВЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СТРУКТУРЫ СОБСТВЕННОСТИ	12
КАКИЕ ФАКТОРЫ СПОСОБСТВУЮТ УСПЕШНОЙ ПЕРЕДАЧЕ БИЗНЕСА ЗА РУБЕЖОМ?	16
ВОЗМОЖНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕДАЧИ АКТИВОВ С ЦЕЛЬЮ ЗАЩИТЫ ОТ СЕМЕЙНЫХ КОНФЛИКТОВ	18
РЕЗЮМЕ	21

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Руслан Ибрагимов
Управляющий партнер
IRS Advisory Group



Владислав Онищенко
Генеральный директор
АТРЭ



Артём Абрамов
Основатель
юридической компании VINDER

*«Да, человек смертен, но это было бы ещё полбеды.
Плохо то, что он иногда внезапно смертен, вот в чем фокус!»*

Михаил Булгаков «Мастер и Маргарита»

Сложно переоценить вклад основателей в развитие бизнеса: от принимаемых ими стратегических решений зависит успех всей организации. В связи с этим смена владельца бизнеса – это всегда трансформационный процесс, в ходе которого существенно пересматриваются подходы к управлению и планы развития предприятия. При этом лишь немногим компаниям удастся успешно пережить переход прав собственности к другим лицам, в особенности – следующим поколениям семьи собственника.

Несмотря на значимость успешной преемственности для процветания дела, которое лежит в основе благополучия многих семей, её планированию традиционно уделяется мало внимания в силу самых разных причин. Кто-то полагает, что его «рано списывать со счетов», а кто-то предвидит раскол внутри семьи вокруг раздела будущего наследства.

Успешное решение проблемы передачи бизнес-активов внутри семьи важно не только для родных и близких собственника, но и в масштабах экономики в целом. В негативном сценарии сложности, возникающие в процессе трансформации, способны парализовать управление и подорвать финансовую устойчивость организации. Печальным итогом может стать банкротство либо раздел компании с участием третьих лиц. Как следствие, также могут быть затронуты интересы работников, контрагентов и совладельцев бизнеса.

Особую значимость проблема успешной передачи бизнес-активов имеет для России. По большей части класс собственников бизнеса сформировался в одну историческую эпоху, и первое поколение владельцев массово пересекает порог пенсионного возраста. В связи с этим уже в ближайшие годы можно ожидать каскада перехода бизнес-активов следующему поколению собственников и возрастания рисков незапланированного хода передачи активов.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ПРОДУМАННАЯ СТРАТЕГИЯ ПЕРЕДАЧИ АКТИВОВ?

Смена собственника – вызов устойчивости для любого бизнеса. При этом во многих случаях имеет место не продажа третьим лицам, а передача доли собственника внутри семьи, либо раздел доли между бывшими супругами в случае развода. Как следствие, как для семейных фирм¹, так и для предприятий с несколькими учредителями актуальна проблема преемственности при передаче активов. При этом в последнем случае важно согласовать преемников не только внутри семьи, но и с другими собственниками.

Возможны следующие сценарии перехода прав собственности внутри семьи:

ЗАПЛАНИРОВАННЫЙ ПЕРЕХОД:

«Уход от дел» предыдущего собственника:

- Передача прав управления следующему поколению;
- Сокращение участия семьи в управлении предприятием.

НЕЗАПЛАНИРОВАННЫЙ ПЕРЕХОД:

Потеря трудоспособности или внезапная гибель собственника;

Необходимость раздела совместного имущества (развод).

Особый вызов представляет передача бизнеса следующим поколениям. В целом по миру успешное функционирование организаций при смене поколений является скорее исключением, чем правилом. В публикациях по преемственности бизнеса получила распространение формула «30-13-3»: считается, что лишь 30% фирм сохраняются при переходе ко второму поколению собственников, 13% – к третьему, а 3% функционируют дальше².

Несмотря на то, что сама по себе передача бизнес-активов внутри семьи сопряжена со сложностями, они усугубляются особенностями раздела активов в рамках наследственных и бракоразводных процессов. Из-за длительности процесса раздела, потенциала внутрисемейных и корпоративных конфликтов возникают следующие риски выживаемости бизнеса:

- Управленческие риски, связанные с неоптимальным разделом активов, который может приводить к разрыву экономических связей внутри бизнеса и негативно сказаться на развитии отрасли в целом; с параличом управления во время раздела имущества, вызванным конфликтом внутри семьи или конфликтом с другими собственниками, что может приводить к потере темпов развития компании.
- Конъюнктурные риски, связанные с активизацией конкурентов, ухудшением условий кредитования и обслуживания долга, риском вмешательства третьих сторон (в том числе государства) в процесс раздела.

НАЛИЧИЕ ЗАРАНЕЕ ПРОДУМАННОЙ СТРАТЕГИИ ПЕРЕДАЧИ АКТИВОВ ПОЗВОЛЯЕТ МИНИМИЗИРОВАТЬ УКАЗАННЫЕ РИСКИ, О КОТОРЫХ ДАЛЕЕ БУДЕТ СКАЗАНО ПОДРОБНЕЕ.

¹ В широком смысле семейным является бизнес, в котором решения относительно его собственности или управления зависят от отношений в семье или семьях (Holland, Oliver 1992). Цит. по: URL: https://conference.hse.ru/files/download_file_ex?id=AB5C8D7B-1DF6-4289-8B26-61BE671BB3B3&hash=B1472670CD13C688F019A806B332C48F

² URL: <https://succession.ru/skolko-firm-peredayotsya-po-nasledstvu>

НАСКОЛЬКО АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА?

Проблема передачи активов внутри семьи для России является сравнительно новой.

Это связано со спецификой истории предпринимательства – класс собственников бизнеса сформировался практически одномоментно и сравнительно недавно. Так, по данным Deloitte, преобладающее большинство семейных бизнесов в России существуют менее 20 лет³, причем по оценке PwC 73% семейных компаний принадлежит первому поколению собственников⁴. Как следствие, по мере старения первого поколения российских предпринимателей вопрос преемственности обретет массовый характер. При этом успешный опыт передачи бизнеса следующим поколениям семьи только начинает накапливаться.

Заметим, что проблема преемственности касается не только крупного бизнеса: по данным Deloitte, порядка 52% семейных бизнесов в России имеют оборот до 500 млн рублей⁵.

С учетом распространенности практики личного труда членов семьи для малых предприятий особенно важно продумать формат передачи бизнеса.

Несмотря на высокую значимость наличия продуманной стратегии передачи активов с точки зрения влияния на устойчивость бизнеса, менее половины предпринимателей подходит к вопросу преемственности заблаговременно. Так, по данным исследования «Портрет владельцев капитала – 2021», проведенного Центром управления благосостоянием МШУ СКОЛКОВО при поддержке Phoenix Advisors, детально проработанный план преемственности есть лишь у 16% представителей первого поколения крупных предпринимателей⁶, а еще у 21% он проработан в общих чертах.

Потенциальные сложности, которые могут возникнуть при передаче бизнеса следующим поколениям, побуждают российских предпринимателей к продаже предприятий третьим лицам. По данным PwC, примерно треть российских владельцев семейного бизнеса намерены передать его наследникам⁷, что ниже среднемирового показателя (57%)⁸.

³ URL: <https://sberbusiness.live/publications/kak-ustroen-semeinyi-biznes-v-rossii-issledovanie>

⁴ Частный и семейный бизнес в России, 2018 // PwC. Цит. по: Ареев Д., Климов И. Опыт преемственности глазами «первого» и «второго» поколения // WTC Сколково. 2021. С. 9.

⁵ Краткосрочные инициативы для достижения долгосрочных целей: Международное исследование семейного бизнеса — 2019 // Deloitte Insights. Цит. по: Силласте Г.Г. Семейное предпринимательство как вид гендерно нейтрального предпринимательства: социальная сущность и трудовой потенциал // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023, № 2. С. 78-87. С. 85.

⁶ URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/487587-prodolzhenie-sleduet-preemstvennost-v-epohu-peremen?erid=4CQwVszH9pSaKxh4qTv>

⁷ URL: <https://sber.pro/publication/imperiya-po-nasledstvu-ili-kuda-uhodit-biznes/>

⁸ URL: <https://succession.ru/skolko-firm-peredayotsya-po-nasledstvu>

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕСТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДУСМОТРЕНЫ ЗАКОНОМ?

Типовой подход к разделу имущества при разводе

По общему правилу при разводе имущество, нажитое супругами в браке, считается их общей совместной собственностью, включая доходы от бизнеса, интеллектуальной деятельности, недвижимость, ценные бумаги и доли в капитале. Исключения из этого правила составляют имущество, приобретенное на личные средства до брака, полученное в дар или по наследству, а также личные вещи (кроме предметов роскоши).

Раздел имущества возможен двумя способами:

ПО СОГЛАШЕНИЮ СТОРОН:

Супруги могут заключить:

- брачный договор (до или во время брака; в отношении существующих и будущих активов);
- соглашение о разделе имущества (во время брака или после развода; только в отношении существующих активов).

В обоих случаях документы заверяются нотариусом.

ЧЕРЕЗ СУД:

Имущество, находящееся в совместной собственности супругов, делится поровну, но суд может изменить доли в интересах детей или одного из супругов (например, если один из них не работал без уважительной причины или нанес ущерб общему имуществу). Если какое-либо имущество невозможно разделить (например, автомобиль), оно передается одному супругу с выплатой компенсации другому.

Типовой подход к разделу имущества при наследовании

Имущество наследодателя (включая бизнес) может быть разделено по воле наследодателя (как правило, это завещание или наследственный договор) или по закону в порядке очередности.

• НАСЛЕДОВАНИЕ ПО ВОЛЕ НАСЛЕДОДАТЕЛЯ:

- **Завещание:** Наследодатель вправе самостоятельно определить доли наследников, лишить кого-то наследства, назначить исполнителя завещания. Из этого правила есть исключение: некоторые родственники и члены семьи наследодателя (например, несовершеннолетние дети, нетрудоспособные родственники, супруг) обладают правом получить часть его имущества (обязательную долю), независимо от содержания завещания.
- **Наследственный договор:** Наследодатель вправе заключить наследственный договор с наследниками, определяющий условия перехода имущества (в том числе, обязанности потенциальных наследников). В отношении имущества, переданного по наследственному договору, также действуют правила об обязательной доле.

- **НАСЛЕДОВАНИЕ ПО ЗАКОНУ:**

- Имущество делится между наследниками в порядке установленной очередности. Всего существует восемь очередей (дети, супруги, родители — первая очередь, нетрудоспособные иждивенцы — последняя).
- В отдельных случаях право одних наследников признается преимущественным по отношению к праву других (например, право на наследование неделимой вещи, находящейся в общей собственности с наследодателем).
- Недостойные наследники (например, те, кто подделал завещание) лишаются права на наследство.

Применение указанных стандартных подходов к разделу бизнеса приводит в большинстве случаев к возникновению споров и конфликтов между сторонами. Такие разногласия, в свою очередь, не только занимают значительное количество времени, но и требуют существенных материальных затрат на их урегулирование, в том числе связанных с простоем бизнеса или снижением его эффективности. В результате подобные конфликты негативно сказываются не только на конкретном бизнесе, но и на экономике в целом, поскольку они замедляют развитие компаний, снижают их конкурентоспособность и могут привести к потере рабочих мест или сокращению инвестиций.

Стандартные подходы к разделу бизнеса зачастую не учитывают всей сложности и многогранности возникающих вопросов. Они не решают значительную часть проблем, связанных, например, с управлением бизнесом после раздела, распределением активов и обязательств, определением долей участия сторон, а также с сохранением деловых отношений между партнерами. Кроме того, такие методы часто не учитывают индивидуальные особенности бизнеса, его специфику и долгосрочные интересы всех сторон.

Для эффективного разрешения подобных вопросов необходим комплексный подход, который выходит за рамки исключительно формально-юридических процедур. Основной целью такого комплексного подхода является выработка стратегии, позволяющей минимизировать риски, обеспечить преемственность управления, сохранить доверие партнёров, клиентов, сотрудников и создать прочную основу для дальнейшего развития бизнеса.

С ЧЕМ ПРИДЕТСЯ СТОЛКНУТЬСЯ ПРИ РАЗДЕЛЕ ИМУЩЕСТВА ПО СУДУ?

Законом установлены следующие сроки рассмотрения судебных споров:

В СУДАХ ОБЩЕЙ ЮРИСДИКЦИИ:

в первой инстанции	2 месяца
в апелляционной инстанции	2 месяца
в кассационной инстанции	2 месяца

В АРБИТРАЖНЫХ СУДАХ:

в первой инстанции	6 месяцев
в апелляционной инстанции	3 месяца
в кассационной инстанции	3 месяца

При этом в большинстве случаев эти сроки не соблюдаются. По статистике Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации⁹ в первом полугодии 2024 года только в судах первой инстанции существенное количество судебных споров рассматривалось более одного года. Из 14 329 решений по делам о разделе совместного нажитого имущества, рассмотренных в первом полугодии 2024 года, в апелляционном порядке было обжаловано 5 387 (то есть 4 из 10 подобных дел рассмотрением в суде первой инстанции не оканчивается).

Если же говорить о сроках рассмотрения гражданского дела с учетом обжалования в судах апелляционной и кассационной инстанций, то зачастую с момента подачи иска до рассмотрения дела в суде кассационной инстанции проходит более 2 лет. В отдельных случаях дело может рассматриваться в трёх инстанциях 3 года и более (например, в случае приостановления производства по делу, назначения судебной экспертизы, истребования документов, направления дела на новое рассмотрение и т. д.).

Таким образом, установленные законом сроки рассмотрения споров зачастую не соблюдаются, причиной чему является в том числе большая загрузка судов. Как следствие, рассмотрение спора превращается в длительное и изнурительное испытание с неизвестным исходом.

Урегулирование спора без обращения в суд также не является панацеей. В процессе исполнения договоренностей при перераспределении бизнеса (или при совместном управлении бизнесом) часто возникают нюансы, которые стороны не учли в рамках первичного урегулирования спора. В других ситуациях одна из сторон урегулированного спора начинает саботировать исполнение договоренностей.

⁹ URL: <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8773>

На практике, в 35–40% случаев споры по вопросам перераспределения или управления бизнесом, которые были сначала урегулированы во внесудебном порядке, потом все-таки попадают в суды. В эту категорию входят как споры на стадии распределения имущества между бывшими супругами (или между наследниками), так и споры на стадии совместного управления бизнесом с новыми участниками (с бывшим супругом или наследниками). Если исключить случаи откровенного обмана (когда сторона спора изначально и не планировала выполнять договоренности), то основными причинами, по которым первоначально урегулированные споры в дальнейшем попадают в суды, являются:

- «Понятийный» характер договоренностей сторон, вследствие чего осталось множество пробелов.
 - Так как все договоренности не были зафиксированы на бумаге и просто подразумевались, каждая сторона поняла их по-своему. Например, стороны договорились «принимать решения по основным вопросам совместно», но не описали ни четкий перечень вопросов, по которым требуется совместное принятие решений, ни порядок их принятия, ни последствия уклонения от выполнения этой договоренности;
- Пренебрежение юридически значимыми нюансами, в результате чего выяснилось, что интересы одной из сторон существенным образом нарушены либо в принципе не могут быть реализованы.
 - Например, договоренности сторон о распоряжении долей в уставном капитале ООО были закреплены в простой письменной форме, тогда как по закону требуется нотариальное удостоверение сделки (в противном случае, такая сделка является ничтожной).

В связи с этим в переговорном процессе при урегулировании конфликта, помимо готовности сторон идти на компромиссы, крайне важно участие специалистов (не только юристов), которые помогут учесть варианты развития ситуации и экономические аспекты раздела бизнеса, «подсветить пробелы» в схеме такого раздела, четко зафиксировать все договоренности и гарантии их выполнения, и, тем самым, снизить вероятность нового витка конфликта и обращения в суд.

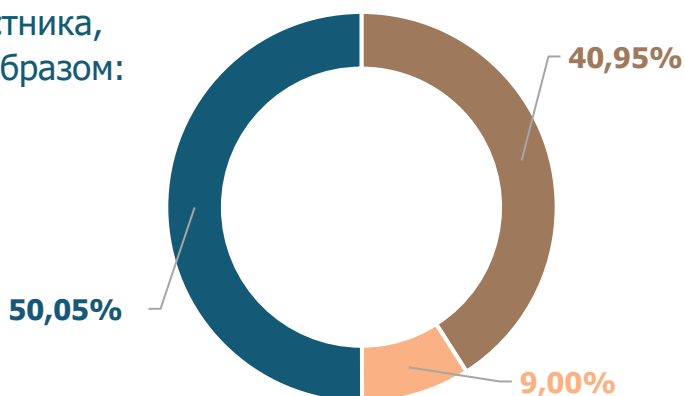
КЕЙС:

КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ, ВЫЗВАННЫЙ НЕДОСТАТОЧНОЙ ПРОРАБОТКОЙ ВОПРОСА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Ниже описана реальная ситуация, вызванная уходом из жизни одного из собственников достаточно крупного и многопрофильного бизнеса, который повлек за собой практически бесконечный конфликт с участием множества лиц. При этом такая ситуация не уникальна, и практикующие юристы регулярно сталкиваются с различными её проявлениями и вариациями.

В юридическом лице было три участника, доли распределялись следующим образом:

- Участник 1
- Участник 2
- Участник 3
(он же генеральный директор)



Корпоративный договор участники не заключали. Все договоренности носили «понятийный» характер. На протяжении многих лет бизнес был весьма успешен, и каких-либо конфликтов или недопонимания между участниками не было. Устав общества являлся типовым, в нем отсутствовали какие-либо положения, блокирующие переход долей в уставном капитале к иным лицам (в том числе, к наследникам).

В 2020 году Участник 1 умер, не оставив завещания. Его долю унаследовали супруга и несовершеннолетний сын: 46,92% - супруга; 3,13% - несовершеннолетний сын (в лице своего законного представителя – супруги умершего Участника 1).

Таким образом, супруга умершего Участника 1, которая никогда ранее не занималась этим бизнесом и у которой отсутствовал какой-либо опыт партнёрства в рамках предпринимательской деятельности, стала мажоритарным участником общества.

Сразу же после вступления в наследственные права супруга умершего Участника 1 заняла позицию крайнего недоверия к Участникам 2 и 3, назначила нового генерального директора, инициировала аудиторскую проверку в обществе, уволила ключевых топ-менеджеров и фактически стала инициатором открытого корпоративного конфликта.

Какой-либо диалог между сторонами не складывался, а обострение конфликтной ситуации привело к следующим негативным последствиям:

- В силу специфики своей деятельности Общество постоянно нуждалось в наличии кредитной линии с целью пополнения оборотных средств, однако в условиях корпоративного конфликта, информация о котором стала публичной, банки перестали предоставлять кредитное финансирование;
- Общество проиграло ряд крупных тендеров и лишилось государственных заказов в силу отсутствия финансирования, необходимого для предоставления обеспечения;
- Участник 2, в ответ на агрессивные действия супруги Участника 1, занялся «гринмейлом», инициировал перманентные запросы у нового генерального директора Общества различных документов и сведений. Данные сведения новым менеджментом не предоставлялись, что повлекло за собой множество судебных исков Участника 2 в адрес Общества и менеджмента;
- Супруга умершего Участника 1 инициировала проведение аудиторской проверки в Обществе с целью установления фактов причинения убытков действиями бывшего генерального директора (Участника 3);
- Бывший генеральный директор (Участник 3) инициировал судебный спор о взыскании невыплаченных ему после увольнения бонусов и премий;
- Участник 2 предъявил иски о признании недействительными множества корпоративных решений, принимаемых супругой умершего Участника 1 (по одобрению продажи / ликвидации дочерних обществ, привлечения небанковского финансирования и т. д.);
- Участник 2 предъявил к супруге умершего Участника 1 (как к его наследнику) целый ряд денежных требований, вытекающих из «понятийных» договоренностей Участника 2 с Участником 1, оформленных простыми расписками. О данных расписках супруга Участника 1 не знала, но обязательства по ним перешли к ней в рамках общей наследственной массы;
- Ключевые топ-менеджеры и сотрудники компании начали массово увольняться из-за задержки выплаты заработной платы, отмены выплаты бонусов и общей нервной ситуации в компании.

ФАКТИЧЕСКИ КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ ПАРАЛИЗОВАЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВА.

Стало очевидным, что разрешение конфликта возможно только через отчуждение доли либо Участником 2, либо супругой умершего Участника 1. Изнурительные переговоры об условиях продажи доли, длившиеся более года на фоне многочисленных судебных споров, инициированных участниками, ни к чему не привели. Обе стороны конфликта только повышали ставки, предпринимали все новые и новые враждебные шаги по отношению друг к другу и в итоге оказались не способными к переговорам.

По кредитам Общества наступил дефолт, в отношении него была возбуждена процедура банкротства. Фактически бизнес прекратил свое существование.

К сожалению, подобные ситуации – не редкость, и в том или ином виде повторяются, когда речь идет о бизнесе, приносящем хороший доход.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА В СЛУЧАЕ ОТСУТСТВИЯ ЗАРАНЕЕ ПОДГОТОВЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СТРУКТУРЫ СОБСТВЕННОСТИ

На примере кейса очевидно, что отсутствие заранее продуманной и юридически закреплённой стратегии трансформации структуры собственности может иметь серьёзные негативные последствия для бизнеса.

Например, отсутствие в учредительных документах условия о том, что доля ушедшего из жизни участника переходит к наследникам только с согласия остальных участников общества, может привести к ситуации, когда права управления компанией переходят к наследникам, которые не обладают знаниями, опытом или личными качествами, необходимыми для эффективного управления бизнесом.

Наследник может продать долю третьему лицу, что повлечёт за собой утрату семейного контроля над бизнесом. Ситуация усугубляется, если наследник, не имея опыта, продаст долю на условиях, крайне невыгодных для семьи.

Неопытные или некомпетентные наследники могут принимать неверные стратегические решения, которые зачастую приводят к конфликтам как между наследниками, так и с иными участниками (из-за раздела собственности, различий в видении развития бизнеса, личных амбиций).

Такие конфликты могут разрушить не только бизнес, но и деловую репутацию его участников.

В случае если корпоративного конфликта избежать не удалось, может возникнуть ряд серьёзных последствий и для самого бизнеса.

Дестабилизация/паралич управления бизнесом

Споры между участниками могут привести к постоянному отсутствию кворума на общих собраниях участников (акционеров), саботированию проведения собраний, что будет блокировать принятие ключевых решений (например, по одобрению сделок, привлечению внешнего финансирования) и, в итоге, приведёт к параличу всех бизнес-процессов.

Более того, в условиях кризиса и ситуации крайней неопределённости, менеджмент компании будет уклоняться от принятия каких-либо значимых управленческих решений, так как понимает, что может стать объектом атаки одного из конфликтующих участников.

Распространена и обратная ситуация, когда отдельные представители топ-менеджмента, пользуясь уязвимостью общества и слабостью корпоративного управления, могут использовать свои полномочия для перераспределения активов, изменения структуры собственности или заключения сделок, в целях получения контроля над компанией. В условиях, когда собственники бизнеса заняты конфликтом, топ-менеджмент может использовать инсайдерскую информацию или корпоративные ресурсы,

дополнительно заручившись поддержкой внешних инвесторов, кредиторов или государственных органов, чтобы укрепить свои позиции и вытеснить других участников (акционеров).

Длительный и неорганизованный процесс передачи активов, осложняемый конфликтами между собственниками, затрудняет ведение бизнеса в целом. В предельном случае управление предприятием становится невозможным из-за противоречащих действий и инструкций, получаемых сотрудниками от конфликтующих собственников разделяемых активов.

Финансовые потери и ухудшение условий кредитования

Корпоративный конфликт может привести к существенному увеличению издержек на юристов, ухудшению операционной деятельности, потере клиентов или срыву сделок.

В силу различных причин (скандальная репутация, низкий управленческий опыт, отсутствие личного контакта и др.) новые собственники могут восприниматься как менее привлекательные заемщики, в связи с чем возможен пересмотр условий по новым и действующим займам вплоть до отказа банков в выдаче кредитов, что приводит к невозможности пополнения оборотных средств и возникновению кассовых разрывов. Подобные финансовые трудности и нестабильность могут привести к снижению кредитного рейтинга компании, что ещё более усложнит привлечение финансирования.

В свою очередь, ухудшение возможностей привлечения финансирования может осложнить ведение деятельности в целом и привести к снижению рентабельности.

Нередки случаи, когда стороны конфликта постоянно инициируют смену единоличного исполнительного органа, который по умолчанию распоряжается расчетными счетами общества. В подобных случаях банки, зная о конфликте, могут заблокировать расчеты по счетам до прояснения ситуации и до получения «юридически устойчивых» документов, подтверждающих легитимность единоличного исполнительного органа.

Более того, подобные конфликты неминуемо сопряжены с большим количеством судебных разбирательств и, как следствие, с дополнительными затратами на услуги юристов и иными судебными расходами (включая государственные пошлины, размеры которых многократно увеличились в 2024 году).

Также в условиях плохой управляемости компания может столкнуться со срывами сроков по контрактам с контрагентами и, как следствие, с финансовыми санкциями, проверками надзорных органов, штрафами по итогам таких проверок.

При негативном сценарии затяжной конфликт может привести к фатальным последствиям – банкротству компании.

Риск разрыва экономических связей внутри сложившегося бизнеса

В тех случаях, когда предмет раздела – группа компаний (например, интегрированная структура или холдинг), раздел с передачей отдельных фирм разным собственникам будет означать разрыв связей внутри сложившегося бизнеса. Это может привести к нежизнеспособности отдельных компаний и негативно сказаться в том числе на развитии отрасли в целом.

Законодательством предусмотрены обязательные доли при разделе имущества для отдельных категорий лиц (наследники младше 18 лет, бывшие жены/мужья). Если разделить активы исходя из формальной юридической логики, не учитывая сложившуюся хозяйственную структуру, отдельные сегменты бизнеса могут потерять жизнеспособность.

Репутационные потери

Разногласия внутри компании быстро становятся достоянием общественности, что негативно сказывается на доверии партнёров и инвесторов, приводит к оттоку клиентов и ухудшению отношений с поставщиками.

Зачастую стороны конфликта выносят на публику различные компрометирующие факты или даже слухи, чтобы спровоцировать друг друга, что также неминуемо наносит ущерб имиджу компании.

Стратегические риски, активизация конкурентов

Конфликт может привести к заморозке или полной отмене стратегических инициатив, таких как запуск новых продуктов, выход на новые рынки. Имеются существенные риски потери конкурентных преимуществ: компания может утратить свои позиции на рынке из-за внутренних разногласий.

Конкурирующие фирмы могут воспринять период трансформации бизнеса как окно возможностей для наращивания рыночной доли из-за сокращения возможностей реагирования со стороны последнего. Кроме того, конкуренты могут воспользоваться конфликтом, переманивая клиентов и сотрудников.

Риск вмешательства третьих сторон в процесс раздела

Когда разрешение конфликта зашло в тупик, зачастую используется вариант с привлечением новых инвесторов. При этом доля существующих участников (акционеров) может быть уменьшена. При невозможности урегулировать конфликт бизнес может быть продан, разделён или ликвидирован.

В случае высокой значимости предприятия для отрасли, либо экономики в целом, даже временная потеря управляемости в компании может быть сопряжена с высокими рисками экономических потерь, что может привести, в частности, к вмешательству со стороны государства в целях сокращения периода неопределенности.

Снижение лояльности сотрудников

Внутренние конфликты всегда демотивируют сотрудников и зачастую приводят к массовому оттоку персонала, включая топ-менеджеров. В первую очередь, риску ухода из компании из-за нестабильной обстановки подвержены высококвалифицированные специалисты.

Высока вероятность формирования враждующих группировок внутри менеджмента компании, что ухудшает атмосферу в коллективе.

Вред для личного благополучия участников

Корпоративные конфликты (как и любые длящиеся конфликты «с высокими ставками») часто сопровождаются перманентным стрессом, который может крайне негативно сказаться на здоровье. Участники конфликта испытывают постоянное чувство тревоги, страха или беспокойства, и такое напряжение может привести к длительному стрессу, который негативно влияет на психику.

Затяжные конфликты, особенно если они сопровождаются чувством беспомощности или несправедливости, могут привести даже к эмоциональному выгоранию и депрессивным состояниям.

Немаловажным является и возникновение постоянных внутренних противоречий, когда участие в конфликте сопряжено с неэтичными методами и необходимостью постоянно «заключать сделку со своей совестью, чтобы достойно ответить оппоненту».

КАКИЕ ФАКТОРЫ СПОСОБСТВУЮТ УСПЕШНОЙ ПЕРЕДАЧЕ БИЗНЕСА ЗА РУБЕЖОМ?

Обзор зарубежных исследований в контексте вопросов передачи активов членам семьи позволяет выявить ряд значимых характеристик успешного перехода прав собственности членам семьи. Среди таких характеристик выделяют как внутренние, так и внешние факторы.

Более контролируемые внутренние факторы возможно сгруппировать в три основные категории¹⁰:

■	■	■
Уровень профессиональной подготовки наследников с точки зрения формального образования, опыта работы в компании и наличия необходимых деловых навыков.	Взаимоотношения в семье: доверительный характер, приверженность общим ценностям, а также передача принципов работы, философии и ценностей компании.	Планирование преемственности и передачи бизнеса, в т. ч. налоговое планирование, структурирование завещания, возможность привлечения консультантов по семейному бизнесу, а также создания семейного совета.

К внешним переменным относятся:

■	■	■	■
Экономические факторы: условия рыночного спроса, уровень конкуренции на рынке, экономическая прогнозируемость.	Особенности местного налогового законодательства и правовой системы в целом.	Внешние политические факторы;	Культура и традиции ведения семейного бизнеса в стране, где действует компания.

Кроме того, при переходе бизнеса зачастую отмечается следующая тенденция: основатели осуществляют стратегическое планирование в расчете на то, что наследники будут расширять и развивать деятельность бизнеса, способствуя его долговечности¹¹. К таким решениям относятся инвестиции в новую инфраструктуру, новые филиалы и ключевые партнерства.

При этом подходы к эффективной передаче бизнеса различны. В частности, результаты опроса на 285 предприятиях австралийского агробизнеса показывают, что, в отличие от устных договоренностей о преемственности, официальные письменные планы не только облегчают переход собственности, но и положительно влияют на повышение финансовых показателей семейного бизнеса¹².

Вместе с тем отсутствие официальных планов преемственности не обязательно означает отсутствие планирования как такового. Так, согласно другому обзору успешных практик (выборка опроса – 102 предприятия из Австралии и Новой Зеландии), деятельность по планированию преемственности

¹⁰ Morris M., Williams, R., Nel D. Factors influencing family business succession // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 1996, 2, pp. 68 – 81.

¹¹ Paço A. & Fernandes C. & Nave E. & Alves H. & Ferreira J.J. & Raposo M. Succession planning and strategies in Family Business: a multiple case study // International Journal of Entrepreneurship. 2021, 25.

¹² Mihaylov G., Zurbrugg R. The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses // International Journal of Managerial Finance, 2020.

в семье часто носит неформальный характер, исключая составление официальных планов перехода или участие внешних консультантов и семейных советов¹³. Потенциальные планы на практике более «подвижны», подвержены постоянной адаптации и изменениям в зависимости от динамики семьи и бизнеса.

Последнее наблюдение открывает новый подход к пониманию принципов стратегии преемственности с учетом специфики семейного бизнеса. Во-первых, традиционное стратегическое планирование необходимо дополнить инструментами, учитывающими влияние фактора семейных связей – неотъемлемую часть уравнения в случае семейного бизнеса¹⁴. Во-вторых, становится более актуальным понятие динамичной, адаптивной стратегии, основанной на поиске компромиссов в условиях, когда члены семьи – и бизнеса – разделяют разные ценности и приоритеты развития компании.

Вариативность подходов к преемственности в бизнесе отражена в различных моделях перехода. В общем случае преемственность может быть обеспечена последовательной передачей наследнику управленческой ответственности и – как конечный этап – прав собственности. Исходя из этого, объем переданной ответственности может служить показателем эффективности и плавности перехода на конкретном его этапе¹⁵.

По результатам опроса 18 польских компаний отмечается, что выбор модели преемственности в семейном бизнесе зависит от размера компании. В отношении крупных компаний распространен подход, в рамках которого привлекается внешний управленческий персонал – особенно если потенциальные наследники не заинтересованы в управлении бизнесом. Во многих малых и средних семейных предприятиях преемственность воспринимается в основном как передача управления напрямую детям (семейная преемственность) в силу нежелания отдавать компанию в чужие руки¹⁶.

В большинстве исследований при обозначении рекомендаций по планированию преемственности указаны ограничения проведенного анализа семейного бизнеса. Отмечается длительность переходного периода (в среднем от четырех до шести лет), сложность оценки его динамики в силу конфиденциальности информации о семейных отношениях и ключевых игроках. Помимо прочего характерны сложности при формировании репрезентативной выборки фирм, успешно переживших процесс преемственности: условия ведения бизнеса различны в зависимости в т. ч. от размера компании, отрасли деятельности или национальной юрисдикции. Это также подчеркивает значимость адаптивной стратегии преемственности в бизнесе.

¹³ Morris M., Williams, R., Nel D. Factors influencing family business succession // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 1996, 2, pp. 68 – 81.

¹⁴ Devins D., Jones B. Strategy for succession in family owned small business as a wicked problem to be tamed // Budapest Management Review. 2016, 11.

¹⁵ Phan P. H., Butler J. E., Lee S. H. Corporate governance and management succession in family businesses // Submitted to the First Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference, Berlin, Germany. 2005.

¹⁶ Walaszczyk L. & Belina B. Internal managerial succession in family companies // International Entrepreneurship Review. 2019. 5. pp. 75-89.

ВОЗМОЖНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕДАЧИ АКТИВОВ С ЦЕЛЬЮ ЗАЩИТЫ ОТ СЕМЕЙНЫХ КОНФЛИКТОВ

Построение сценариев трансформации бизнеса в условиях возможных семейных конфликтов, вызванных смертью владельца бизнеса (или его разводом), предполагает комплексный подход к их проработке с использованием различных правовых инструментов.

В зависимости от положения дел в семье, специфики бизнеса и его корпоративного устройства, помимо «стандартных» способов распоряжения активами (заключение соглашения о разделе имущества, оформление завещания), к возможным формам организации передачи активов с целью защиты от семейных конфликтов можно отнести:

- структурирование активов с использованием личного и (или) наследственного фондов;
- дополнительную проработку корпоративных документов компаний, входящих в структуру бизнеса.

Структурирование активов с использованием личного и (или) наследственного фондов

Личный фонд представляет собой механизм, позволяющий консолидировать активы его учредителя для дальнейшего управления и наследования.

Личный фонд может быть создан одним учредителем – физическим лицом или учредителями-супругами. При создании личного фонда учредитель формирует структуру органов управления фондом, определяет условия управления имуществом, а также устанавливает принципы распределения доходов от деятельности фонда. В состав передаваемого в личный фонд имущества могут входить принадлежащие учредителю бизнес-активы (в том числе, акции, доли в уставном капитале юридических лиц).

Личный фонд может выступать эффективным способом сохранения бизнеса в результате расторжения брака, поскольку общее имущество супругов передается в собственность личного фонда и не подлежит разделу при расторжении брака.

При этом нужно учитывать, что стоимость имущества, передаваемого в личный фонд, не может быть менее 100 млн руб. исходя из оценки рыночной стоимости передаваемого имущества.

Учредитель не может быть руководителем личного фонда. Однако, он вправе принимать ключевые решения, касающиеся управления личным фондом и семейными активами, а также вправе выступать выгодоприобретателем фонда (и таким образом получать доход от деятельности бизнеса).

Наследственный фонд является разновидностью личного фонда. Специфика наследственного фонда заключается в том, что возникновение такого фонда как юридического лица привязано к моменту ухода учредителя из жизни.

ТЕХНИЧЕСКИ НАСЛЕДСТВЕННЫЙ ФОНД МОЖНО СОЗДАТЬ ДВУМЯ СПОСОБАМИ:

- Оформить необходимые документы для учреждения наследственного фонда и составить завещание с указанием на то, что после смерти наследодателя наследственный фонд должен быть учрежден нотариусом и призван к наследованию;
- Предусмотреть в уставе личного фонда положение о том, что после смерти учредителя личный фонд трансформируется в наследственный и продолжает свою деятельность в соответствии с уставом и условиями управления. Несомненным плюсом здесь является то, что учредитель фонда еще при жизни имеет возможность протестировать созданную им форму владения активами, оценить структуру органов управления, которую он установил, и при необходимости внести изменения в документы личного фонда (имея в виду, что в дальнейшем он трансформируется в наследственный фонд).

Наследственный фонд, как и личный фонд, позволяет обособить имущество учредителя (в том числе бизнес) и таким образом защитить его от раздела в ходе возможных наследственных споров. Имущество, переданное в наследственный фонд, будет являться его собственностью и не попадет в наследственную массу учредителя. Лица, которым в соответствии с законом полагается обязательная доля в наследстве, в случае если они являются выгодоприобретателями наследственного фонда, утрачивают право на обязательную долю.

Создание личных (наследственных) фондов является относительно новым способом структурирования активов в российском праве, а потому вопросы, связанные с управлением таким фондом, требуют максимально подробной проработки и детализации.

Тем не менее, создание личных (наследственных) фондов в настоящее время является востребованным инструментом разрешения семейных вопросов, в том числе для урегулирования имущественных отношений супругов и наследственного планирования.

Проработка корпоративных документов компаний, входящих в структуру бизнеса

Создавая бизнес, учредители далеко не всегда могут предвидеть изменения в своей семейной жизни. По этой причине уставы многих компаний содержат лишь самые общие положения, скопированные из закона. Между тем закон не может предусмотреть все возможные варианты развития ситуации в компании и поэтому далеко не всегда представляет исчерпывающее руководство для решения всех возможных проблем. Не является исключением и вопрос о том, в каком порядке и при каких условиях допускается передача доли в бизнесе при расторжении брака или в порядке наследования.

Так, если при создании компании в форме ООО или в процессе её деятельности специально не предусмотрено иное, доля участника после его смерти переходит к его наследникам. Аналогичным образом, в случае раздела общего имущества супругов, часть доли участника ООО может перейти к его бывшему супругу. В таком случае бывший супруг владельца бизнеса (или его наследники) могут войти в бизнес и, не имея должных компетенций или преследуя собственные интересы, значительно усложнить, а то и вовсе парализовать деятельность этого бизнеса.

Для исключения подобных ситуаций в уставе обществ, входящих в структуру бизнеса, можно предусмотреть специальные условия о запрете (либо о необходимости получения согласия иных участников) на вход наследников (либо иных третьих лиц) в состав участников общества. В таком случае наследники прежнего участника общества (либо, в случае с разводом, его бывшая супруга), не получившие долю в обществе из-за таких ограничительных условий, вправе будут получить лишь действительную стоимость этой доли, но не корпоративные права в отношении компании.

Помимо этого, возможна проработка и других способов защиты бизнеса с оформлением иных корпоративных документов (например, оформление корпоративного договора с наследником; оформление опционов на приобретение наследником долей в компании, принадлежащих бизнес-партнерам, в случае невыполнения ими каких-либо важных договоренностей; привлечение партнера по бизнесу в качестве душеприказчика по завещанию и другие).

Наиболее эффективным является **комплексный подход к урегулированию имущественных отношений** как с текущими партнерами в настоящем, так и между супругами и потенциальными наследниками на будущее. **Комплексное использование юридических механизмов, имеющих как в семейном, наследственном, так и в корпоративном праве** может свести к минимуму вероятность конфликтных ситуаций (пока стороны еще не отягощены судебными разбирательствами) и позволит сохранить целостность бизнеса и сократить риски возникновения многочисленных споров.

РЕЗЮМЕ

Для обеспечения успешного плавного перехода собственности в бизнесе к новым владельцам необходимо заблаговременно подготовить стратегию трансформации собственности на активы, направленную на минимизацию управленческих и внешних конъюнктурных рисков, с достаточным экономическим анализом, что позволит не нарушать сложившиеся хозяйственные связи внутри бизнеса, не терять темп его развития.

При формировании наследственных фондов необходимо принимать во внимание базовые цели всех вовлеченных в процесс участников, а также длительность их горизонта планирования. В связи с этим поиск оптимальной для участников стратегии трансформации собственности должен основываться в том числе на взвешенных экономических расчетах.

Важным аспектом является необходимость разделения вопросов, касающихся доходов и принадлежности собственности, и вопросов, касающихся управления бизнесом, при построении оптимальной стратегии перехода собственности.

Таким образом, именно заблаговременная подготовка стратегии трансформации собственности и согласование её как внутри семьи, так и с другими бизнес-партнерами, может стать залогом желаемого плавного перехода без потерь для развития бизнеса, его бенефициаров, а также отрасли и экономики страны в целом.

В случае же реализации рисков и возникновения разногласий необходимо, используя комплексный подход, позаботиться о предотвращении конфликта, пока ситуация ещё не осложнена судебными и прочими аспектами обывающей силы, которые ещё больше могут затруднить достижение взаимоприемлемых договоренностей между всеми задействованными сторонами.