

«Волна преемственности» бизнеса в России: риски и стратегии сохранения активов

Июнь 2026

**АТРЭ
AGENCY**

Доклад подготовлен при участии РБК и IRS Advisory Group

Содержание

Введение	3
Оценка масштаба «волны преемственности» в России	4
Влияние смены собственника на показатели бизнеса	6
Развилки при передаче активов	10
Выбор стратегии передачи активов	12
Инструменты долгосрочного управления активами и их передачи наследникам	14
Факторы принятия решения о передаче активов	17
Вопросы трансграничного наследования активов	20

Введение

В ближайшие годы российский бизнес может столкнуться с первой масштабной волной межпоколенческой передачи собственности. Современный класс предпринимателей в России во многом сформировался в 1980-1990-е гг. в период создания и приватизации компаний. Сегодня их основатели постепенно входят в возраст, когда вопрос преемственности перестает быть отложенной семейной темой и становится одним из ключевых факторов устойчивости бизнеса. Передача бизнеса наследникам требует не только оформления прав на активы и управление, но и заранее продуманной модели сохранения контроля, предотвращения управленческого вакуума, снижения риска корпоративных конфликтов и защиты финансовой устойчивости компании.

Проблема преемственности бизнеса находится на пересечении нескольких контуров: семейных отношений, наследственного и корпоративного права, налогового планирования, долговых обязательств и трансграничного структурирования активов. Неподготовленная передача бизнеса может привести к фрагментации собственности, блокировке управленческих решений, ухудшению отношений с кредиторами и контрагентами, снижению операционных показателей, а в наиболее тяжелых случаях – к банкротству. Поэтому ключевой вопрос состоит не только в том, кому перейдет бизнес, но и в том, какая стратегия позволит сохранить его в долгосрочной перспективе.

В настоящем докладе последовательно рассматриваются основные аспекты наследования бизнес-активов:

- масштаб потенциальной «волны преемственности» в России
- влияние смены собственника и управленческой неопределенности на операционные и финансовые показатели бизнеса
- ключевые развилки при передаче активов: от отсутствия планирования до создания специальных структур управления
- выбор стратегии передачи активов
- инструменты долгосрочного управления активами и их передачи наследникам – трасты, семейные офисы и личные фонды
- факторы принятия решения о формате передачи активов, включая налоговую нагрузку и фискальную эффективность личного фонда по сравнению с классической моделью наследования
- вопросы трансграничного наследования, конфликт юрисдикций и особенности передачи активов в странах ЕАЭС.

Оценка масштаба «волны преемственности» в России

Проблема «волн преемственности» особенно актуальна для России, поскольку в отличие от стран с длительной историей предпринимательства, современный класс собственников бизнеса сформировался одновременно – в ходе экономических преобразований 1980-х–1990-х гг. Массовая смена поколений в российском бизнесе еще не происходила, при этом поколенческие сдвиги можно ожидать уже в ближайшее десятилетие: предприниматели, основавшие бизнес в 1990-е гг. в возрасте 30–35 лет, в 2027–2032 гг. перейдут в возрастной диапазон 57-72 года. Заметим, что по состоянию на 2021 год средний возраст сверхбогатых россиян, существенная часть которых является собственниками крупного бизнеса, составлял 58 лет¹.

Так как данные о возрастной структуре бенефициаров бизнеса на систематической основе не собираются и не публикуются, определить, какие предприятия потенциально затрагиваются вопросами наследования и какой вклад они вносят в экономику, можно на основе данных баз корпоративной статистики и данных открытых рейтингов и СМИ

При этом возраст руководителя компании не всегда может использоваться как индикатор возраста контролирующего собственника бизнеса: генеральный директор нередко является наемным менеджером, тогда как для анализа преемственности принципиальное значение имеет возраст бенефициара. В связи с этим масштаб может быть оценен только косвенно – на основе сопоставления данных о компаниях, их бенефициарах и данных о возрасте в открытых источниках.

Выборочная оценка для крупного бизнеса проведена для компаний рейтинга РБК 500. Бенефициара и его возраст удалось установить для 71 компаний (заметим, что один бенефициар может владеть несколькими компаниями одновременно). 3 из них находятся под управлением бенефициара в возрасте 70 и более лет, 41 – в возрасте 60–69 лет, 13 – в возрасте 55–59 лет. Таким образом, для 81% организаций из 71 средний возраст владельца составляет 55 и более лет.

Масштаб потенциальной «волны преемственности» значителен и в стоимостном выражении. В 2025 году из 71 компании выручка бизнеса под управлением бенефициара в возрасте 70 лет и выше составляла 2 трлн руб., 60–69 лет – 17,8 трлн руб., 55–59 лет – 3,1 трлн руб. Таким образом, совокупная выручка компаний с бенефициарами 55+ в 2025 году составила не менее 22,8 трлн руб. (~10% ВВП России в 2025 году). Чистые активы данных компаний могут быть оценены в 16 трлн руб.²

Международные бенчмарки

- В США семейные предприятия занимают значительное место в экономике: на них приходится порядка 54% ВВП частного сектора³, что соответствует 36% совокупного ВВП США. По прогнозу McKinsey, к 2035 году из-за ухода на пенсию поколения «беби-бумеров» с необходимостью смены владельца столкнется порядка 6 миллионов малых и средних предприятий. Более 1 миллиона из них могут стать объектами продажи: их стоимость составляет до 5 трлн долларов США⁴.

¹ Мареева С. В., Слободенюк Е. Д. Сверхбогатые в России: состав и динамика группы // Мир России. Социология. Этнология. – 2024. Т. 33. №. 1. С. 29-55.

² Пояснение к оценке: в 2020–2023 гг. коэффициент «чистые активы/выручка», рассчитанный по данным сборника Росстата «Финансы России», находился в диапазоне 69–82%. Для оценки использована нижняя граница диапазона в 70%.

³ URL: https://familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2021/02/Family-Businesses-Contribution-to-the-US-Economy_v.01272021-FINAL_4.pdf Р. 14.

⁴ URL: <https://www.mckinsey.com/institute-for-economic-mobility/our-insights/the-great-ownership-transfer-a-new-era-of-business-stewardship/>

- В Индии доля вклада семейного бизнеса в ВВП – одна из самых высоких в мире, он формирует порядка 79% валового продукта⁵. Из 334 индийских миллиардеров на пороге межпоколенческой передачи активов находится примерно 70%. Совокупная стоимость активов во владении оценивается в 1,5 трлн долл. США⁶.
- В Китае на семейный бизнес приходится около 50% ВВП⁷. При этом средний возраст предпринимателей, входящих в Hurun China Rich List, составляет 59 лет, в связи с чем в этой стране также ожидается масштабная волна преемственности⁸.

⁵ URL: <https://www.privatebanking.hsbc.com/content/dam/privatebanking/gpb/entrepreneurs/gewr/HSBC%20Global%20Private%20Banking%20-%20Harmony%20through%20succession%20planning%202025.pdf> P. 4.

⁶ https://www.about.hsbc.co.in/-/media/india/en/news-and-media/250520-indias-family-businesses-trust-next-gen-leadership-trends-hsbc-report-2025.pdf?sc_lang=en-GB

⁷ URL: <https://www.privatebanking.hsbc.com/content/dam/privatebanking/gpb/entrepreneurs/gewr/HSBC%20Global%20Private%20Banking%20-%20Harmony%20through%20succession%20planning%202025.pdf> P. 4.

⁸ URL: <https://www.hurun.net/en-us/info/detail?num=EGELG6FFHJ3D>

Влияние смены собственника на показатели бизнеса

Смена собственника или уход ключевого управленца – риск устойчивости для любой компании: изменения затрагивают как саму управленческую вертикаль, так и организацию бизнес-процессов, что влияет на операционные показатели и оценку бизнеса в период трансформации.

Каналы влияния неопределенности преемственности на оценку бизнеса

Негативные ожидания в отношении грядущих изменений в компании вызывают опасения контрагентов и инвесторов, что в свою очередь отражается на рыночной стоимости компании. Неопределенность управленческого транзита способна повлиять на стоимость компаний через несколько каналов:

- Утрата специфического человеческого капитала;
- Издержки переходного периода;
- Фрагментация собственности и корпоративные конфликты;
- Рост неопределенности для контрагентов.

1. Собственник или ключевой управленец обладает неформализованными знаниями о бизнесе: выстроенными отношениями с контрагентами, пониманием внутренних процессов, навыками принятия решений в условиях неопределенности. Его выбытие приводит к временному снижению эффективности, росту транзакционных издержек и ухудшению качества управленческих решений. Чем выше зависимость бизнеса от конкретного лица, тем значительнее этот эффект.

2. Смена контроля сопровождается юридическими, организационными и управленческими изменениями. Процессы передачи прав собственности, перестройки системы управления и адаптации нового руководства создают период дестабилизации, в течение которого компания, как правило, функционирует менее успешно. Дополнительно могут возникать издержки поиска, найма и адаптации нового менеджмента.

3. При отсутствии заранее определенной стратегии преемственности возможна дезинтеграция структуры владения – из-за необходимости распределить доли в фирме между наследниками и возможными конфликтами между ними, результатом чего становится снижение управляемости компании. Среди возможных последствий: блокировка стратегических решений, ухудшение операционных и финансовых результатов и даже вынужденная продажа активов.

4. Назначение нового руководства связано с неопределенностью относительно его компетенций, опыта и способности поддерживать стратегическую преемственность. Риск усиливается в условиях ограниченного предложения квалифицированных управленцев или при приоритизации семейных связей над профессиональными качествами. Это отражается на восприятии компании инвесторами, кредиторами и партнерами и может снижать текущую оценку бизнеса.

Эффект неопределенности преемственности: данные исследований

- *Значение личности предпринимателя для результативности бизнеса подтвердилось на данных по Норвегии⁹. Исследование охватывало около 73,5 тыс. стартапов, среди которых было зафиксировано порядка 1,5 тыс. случаев смерти владельцев с долей не менее 10%. После этого происходит снижение продаж на 60%, бухгалтерская стоимость активов сокращается на 58%, занятость - на 21%, прибыльность - на 36%, а вероятность выживания по сравнению с контрольной группой в соответствующий год падает на 10,3 п.п. Эффекты особенно сильны для малых компаний.*

⁹ Becker, S. O., & Hvide, H. K. (2022). Entrepreneur death and startup performance. *Review of Finance*, 26(1), 163-185.

- Отмечается негативное влияние на показатели фондового рынка: потеря ключевых фигур приводит к немедленной переоценке стоимости компаний. Такой результат был получен в исследовании по США, охватывающем 229 случаев внезапной смерти членов советов директоров в 1994–2007 гг.¹⁰ Смерть независимого директора приводит к снижению стоимости компании в среднем на 0,85% (что соответствует примерно 35 млн долл. при средней капитализации 4 млрд долл.).
- Реакция рынка зависит от ожидаемых изменений в структуре контроля. В исследовании¹¹, охватывающем 39 публичных компаний в Италии (1992–2023 гг.), показано, что смерть контролирующего собственника сопровождается положительной аномальной доходностью до +4,3%. Такой рост объясняется ожиданиями продажи контрольного пакета и перераспределением выгод от контроля за компанией в пользу миноритарных акционеров. При этом эффект отсутствует, если умерший не обладал контролирующей долей.
- Наличие влияния качества управленческого капитала на показатели фирмы подтверждается на данных по Италии¹². На выборке из 1076 случаев смерти руководителей (2005–2015 гг., менеджеры младше 60 лет) показано, что рентабельность активов снижается в среднем на 0,8 п.п. в год события и сохраняется на более низком уровне в течение последующих трех лет. Эффект особенно выражен в регионах с «тонким» рынком управленцев, где сложнее найти качественную замену.
- Наконец, важную роль играет механизм семейной преемственности. На выборке из 335 переходов позиции CEO в публичных компаниях США¹³ показано, что при передаче контроля внутри семьи рентабельность активов на трехлетнем горизонте оказывается на 18% ниже, чем в компаниях, где назначается внешний CEO. Это свидетельствует о снижении эффективности из-за ограничений конкуренции на рынке управленческого труда и возможного назначения менее квалифицированных кандидатов.

Влияние неопределенности преемственности на финансовые показатели

Особая проблема – падение финансовых показателей в «период ожидания» между открытием наследства и получения юридического контроля новыми собственниками. В силу правовой неурегулированности в этот период возникают сложности в принятии управленческих решений, подписании документов и распоряжении активами. Зачастую именно этот период неопределенности становится причиной падения финансовых показателей компании и последующего снижения стоимости бизнеса.

Банки и контрагенты рассматривают смерть владельца как существенный фактор изменения риск-профиля бизнеса, в связи с чем компании часто сталкиваются с ограничением доступа к банковским счетам и финансовым операциям. Для бизнеса это может привести к следующим последствиям:

- кассовые разрывы;
- задержки выплат поставщикам и сотрудникам;
- снижение объемов продаж;

Все это напрямую отражается на показателе операционной прибыли (ЕБИТДА), который зависит от стабильности операционной деятельности и способности компании генерировать денежный поток. Особенно уязвимы компании с высокой зависимостью от оборотного капитала, регулярных поставок и краткосрочного финансирования. В таких случаях период наследования фактически превращается в период частичной остановки бизнеса.

Международный и российский опыт: влияние неопределенности преемственности на финансовые показатели

¹⁰ Nguyen, B. D., & Nielsen, K. M. (2010). The value of independent directors: Evidence from sudden deaths. *Journal of financial economics*, 98(3), 550-567.

¹¹ Barbi, M., & Bigelli, M. (2025). Death becomes her: Market reaction to the death of controlling inside blockholders. *Journal of Corporate Finance*, 102938

¹² Sauvagnat, J., & Schivardi, F. (2024). Are Executives in Short Supply? Evidence from Death Events. *Review of Economic Studies*, 91(1), 519-559

¹³ Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588.

По оценке Harvard Business Review, неэффективно организованный процесс смены руководства способен ежегодно приводить к потере до \$1 трлн рыночной стоимости компаний¹⁴. Исследование McKinsey, охватившее 200 семейных компаний, показало, что после смены руководства в рамках наследования бизнеса компании демонстрировали снижение совокупной доходности акционеров (TSR) в среднем на 5,7 п. п., среднегодового темпа изменения рентабельности по EBITDA (EBITDA margin) – на 1,7 п. п., а среднегодового темпа роста выручки компании – на 1,6 п. п.¹⁵

Анализ российской практики на примере ООО «Натура Сиберика», ООО «Технопоиск» и ПАО «Кокс» также показывает, что период наследственной неопределенности и последующие корпоративные конфликты могут сопровождаться ухудшением операционных показателей бизнеса. По данным СПАРК, показатель EBIT снижался как в год смерти собственника бизнеса («Натура Сиберика» - на 122%; «Кокс» - на 10%), так и в последующий период («Технопоиск» - на 814%, «Кокс» - на 139%).

С правовой точки зрения наследование бизнеса сопровождается не только передачей активов, но и переходом обязательств, включая долговые. Согласно п. 1 ст. 1175 ГК РФ наследник, который принимает наследство, отвечает по долгам наследодателя в пределах стоимости перешедшего наследства. Таким образом, при наличии имущества наследники, принявшие наследство, должны отвечать по требованиям кредиторов.

Пока наследники не вступили в права и не получили подтвержденный контроль над бизнесом, банки могут рассматривать компанию как нестабильного заемщика.

EBITDA – один из ключевых показателей кредитоспособности заемщика и ухудшение операционных и финансовых результатов компании в период наследования существенно повышает для кредиторов риск невозврата средств.

В период неопределенности кредиторы стремятся минимизировать собственные риски. Для компаний это может приводить к отказу в пролонгации кредитов, ужесточению условий финансирования (требования дополнительных гарантий) и проблемам с рефинансированием задолженности. Это дополнительно усиливает давление на операционную деятельность компании.

В международной практике для снижения подобных рисков используются механизмы buy-sell agreements и корпоративного страхования жизни собственников, позволяющие обеспечить выкуп доли умершего владельца и сохранить кредитоспособность бизнеса¹⁶.

Одним из наиболее тяжелых последствий процесса наследования бизнеса становится риск банкротства наследственной массы. Если объем долгов превышает стоимость наследственного имущества или компания теряет платежеспособность в период наследования,

кредиторы могут инициировать процедуру банкротства наследственной массы.

Процедура банкротства наследственной массы строится на принципе отделения имущества умершего от имущества наследников. Активы наследственной массы используются для расчетов с кредиторами, а при недостаточности имущества бизнес может быть ликвидирован или распродан по частям.

Институт банкротства наследственной массы находится на начальной стадии своего развития, при этом ключевой проблемой остается поиск баланса между интересами добросовестных наследников и кредиторов. Законодатель допускает наследников к полноценному участию в деле только после истечения шестимесячного срока, установленного для принятия наследства. Этот период объясняется необходимостью выявления всех возможных наследников, однако на практике он создает значительную правовую неопределенность.

В этот временной промежуток бизнес может оказаться в уязвимом состоянии: пока наследники оформляют права, компания теряет управляемость, ухудшаются финансовые показатели, а кредиторы ускоряют взыскание долгов. В результате даже финансово устойчивое предприятие может не пережить период правовой неопределенности. Особенно остро эта проблема проявляется при совмещении с процедурой банкротства, поскольку шестимесячный срок ожидания слабо согласуется с динамикой банкротных процессов.

Судебная практика сложилась таким образом, что смерть должника не является основанием для приостановления производства по делу о банкротстве, однако при этом признается, что положение наследников в этот период является уязвимым: процедура банкротства может быть

¹⁴ Fernández-Aráoz, C., Nagel, G., Green, C. (2021). The high cost of poor succession planning // Harvard Business Review

¹⁵ URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/passing-the-baton-creating-value-through-ceo-succession-at-family-businesses>

¹⁶ URL: <https://www.jdsupra.com/legalnews/strategies-for-buy-sell-agreements-10331/>

запущена, в то время как наследники еще не получили свидетельство о праве на наследство и формально не являются участниками дела¹⁷. Для инициирования банкротства наследственной массы наследник должен

предварительно принять наследство и подтвердить этот факт в суде, что дополнительно усиливает временной разрыв между возникновением обязательств и возможностью их процессуальной защиты.

¹⁷ URL: <https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=CJI&n=107404#RznyvIVgj0bl9gMp>

Развилки при передаче активов

Передача активов не сводится к одному решению: она требует продуманной стратегии трансфера. Для его организации собственнику требуется ответить на ряд вопросов:

- Сохранять ли бизнес в семье или продать его?
- Должен ли контроль перейти одному члену семьи или нескольким наследникам?
- Кто будет управлять компанией: преемник или внешний менеджер?
- Нужно ли заранее выстроить юридическую стратегию передачи активов или их можно разделить в общем порядке?

Решения о формате передачи активов индивидуальны, но на основе российского и международного опыта можно выделить пять ключевых развилок:

- ничего заранее не планировать;
- выбрать одного наследника в качестве преемника вместе с урегулированием интересов остальных наследников;
- сохранить бизнес в семье через заранее выстроенную структуру управления;
- сохранить бизнес в собственности семьи, но передать управление внешнему менеджменту;
- продать бизнес.

Рассмотрим каждую из развилок подробнее:

1. Ничего заранее не планировать

Этот путь изначально самый простой: не нужно обсуждать баланс интересов с семьей, принимать сложные решения, перестраивать структуру владения активами. Такая практика также связана с психологическим аспектом – нежеланием собственника «отпустить» бизнес и утрачивать контроль. Но именно этот путь в долгосрочной перспективе сопряжен с наибольшими рисками. После незапланированного ухода собственника или его неспособности участвовать в управлении бизнес может быть парализован из-за прохождения процедур передачи активов, конфликтов между наследниками и отсутствия ясной системы принятия решений. Несмотря на эти риски, именно такой сценарий – типичный для российских предпринимателей. Согласно исследованию МШУ Сколково, детально проработанный план преемственности есть лишь у 16% представителей первого поколения крупных предпринимателей¹⁸, а еще у 21% он проработан в общих чертах. На этом фоне американская практика выглядит более основательной: по данным HSBC, в США план преемственности есть у 63% предпринимателей¹⁹.

2. Выбрать одного наследника в качестве преемника вместе с урегулированием интересов остальных наследников

Данный сценарий позволяет сохранить управленческое единство и контроль над бизнесом внутри семьи. Как следствие, у компании есть понятный центр управления, что сокращает риски распада бизнеса. Однако такое решение требует от собственника готовности заранее сделать трудный выбор: определить основного наследника и подготовить его к управлению. Международный опыт показывает, что компании, где собственник заранее готовит преемника и постепенно передает ему контроль, демонстрируют существенно более высокую устойчивость²⁰.

3. Сохранить бизнес в семье через заранее выстроенную структуру управления

В этом случае собственник не ограничивается выбором преемника, а прорабатывает конструкцию передачи: кто чем владеет, как принимаются решения, как защищается целостность активов. Структурирование управления может осуществляться в различных организационных формах, среди которых: управляющая компания, корпоративные соглашения, личный фонд.

Последний позволяет определить контур управления активами, условия распоряжения ими и принципы распределения доходов. В состав имущества, передаваемого в личный фонд, могут входить

¹⁸ URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/487587-prodolzhenie-sleduet-preemstvennost-v-epohu-peremen?erid=4CQwVszH9pSaKxh4qTv>

¹⁹ P. 5. URL:

<https://www.privatebanking.hsbc.com/content/dam/privatebanking/gpb/entrepreneurs/gewr/HSBC%20Global%20Private%20Banking%20-%20Harmony%20through%20succession%20planning%202025.pdf>

²⁰ Kowo S.A., Akinrinola O.O., Akinbola O.A. Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance // RUDN Journal of Public Administration. 2021; 8(3): 256–276.

принадлежащие учредителю бизнес-активы, в том числе в виде акций и долей в уставном капитале. Такая модель позволяет максимально защитить бизнес от риска дробления и потери управляемости после смены поколения. В России эта форма действует с 2022 года и только начинает набирать популярность: по состоянию на 2026 год было зарегистрировано порядка 720 российских личных фондов²¹. Аналог личного фонда в США – частный фонд – имеет гораздо большую распространенность: за 2022 налоговый год подали декларации 109 тысяч частных фондов²².

4. Сохранить бизнес в собственности семьи, но передать управление внешнему менеджменту

Это рациональный выбор в тех случаях, когда наследники не заинтересованы в ведении операционной деятельности. Такой подход позволяет снять с наследников необходимость ежедневного участия в управлении, однако он требует продуманной системы контроля над менеджментом, чтобы не допустить агентской проблемы между собственниками и менеджментом. Возможен и промежуточный вариант: операционный бизнес переходит под контроль профессиональной команды, а часть капитала уходит в семейный фонд. Такая

модель получила распространение в Китае. По данным McKinsey, среди крупнейших 100 семейных предприятий в КНР доля выбора внутреннего семейного преемника составляет около 30%²³. В свою очередь, в России найм профессиональных управляющих при сохранении права принятия ключевых решений рассматривают 47% владельцев капитала в первом поколении (опрос МШУ Сколково, 2021 г.)²⁴.

5. Продать бизнес

Для многих собственников это психологически самый сложный вариант, так как требует отказа от идеи передачи бизнеса как дела жизни. По опросу HSBC, лишь 22% опрошенных предпринимателей из США не заинтересованы в сохранении бизнеса внутри семьи²⁵. Однако нередко продажа оказывается самым рациональным путем. Если компания завязана на личность основателя, а наследники не заинтересованы либо не имеют способностей к управлению, продажа позволит сохранить нажитые активы без риска потерять всё. В таком случае семья наследует не сложный в управлении актив, а капитал, которым проще распорядиться.

Таким образом, не существует идеальной модели передачи бизнеса, и каждый из вариантов может оказаться обоснованным в зависимости от обстоятельств. Выбор продуманной стратегии передачи бизнеса поможет повысить вероятность выживаемости семейных активов. Самый уязвимый сценарий – не ошибочный выбор как таковой, а отказ от выбора вовсе.

²¹ Оценка по СПАРК, ФНС

²² URL: <https://www.irs.gov/statistics/soi-tax-stats-domestic-private-foundation-and-charitable-trust-statistics>

²³ URL:

<https://www.mckinsey.com.cn/%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E6%97%8F%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%A6%82%E4%BD%95%E6%89%93%E7%A0%B4%E4%BB%A3%E9%99%85%E4%BC%A0%E6%89%BF%E9%AD%94%E5%92%92%EF%BC%9F/>

²⁴ С. 13. URL: https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/03bc9398-58e6-4f1b-87d5-bcff2be99dbf/_%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-01-%D0%9E%D0%BF%D1%8B%D1%82-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8.pdf

²⁵ Р. 5. URL:

<https://www.privatebanking.hsbc.com/content/dam/privatebanking/gpb/entrepreneurs/gewr/HSBC%20Global%20Private%20Banking%20-%20Harmony%20through%20succession%20planning%202025.pdf>

Выбор стратегии передачи активов

Наследование не всегда сводится к передаче активов: вместе с имуществом наследники получают и связанные с ним обязательства. Российская модель наследования основана на принципе универсального правопреемства: в общем случае долг не связан с личностью наследодателя, в силу чего может быть включен в наследственную массу наравне с его активами²⁶. Это означает, что нельзя передать в наследство «чистые» активы, которые не связаны с обязательствами, в т. ч. с риском привлечения к субсидиарной ответственности по долгам организаций. В результате сама структура владения активами при жизни наследодателя становится ключевым фактором, определяющим будущие риски наследников.

Можно выделить несколько моделей передачи активов, которые в разной степени учитывают риски привлечения к субсидиарной ответственности:

- прямая передача активов;
- попытки «очистки» активов;
- отказ от наследства как инструмент управления риском.

Рассмотрим эти модели подробнее:

1. Прямая передача активов: предсказуемость при высоком уровне риска

Наиболее простая модель - наследование без предварительного структурирования - обеспечивает максимальную юридическую прозрачность, но одновременно переносит на наследника весь комплекс рисков. При этом важной особенностью является независимость ответственности от осведомленности наследника: даже если он не знал о долгах, это не освобождает его от возможных требований. Более того, значительная часть таких требований носит отложенный характер и может быть предъявлена уже после принятия наследства.

2. Попытки «очистки» активов: рост скрытых рисков

Другой стратегией является вывод или перераспределение активов до открытия наследства. Однако судебная практика демонстрирует обратный эффект: такие действия (дробление бизнеса, сделки с аффилированными лицами) нередко рассматриваются как причинение вреда кредиторам. Так, если активы были выведены, суд может

квалифицировать это как основание для увеличения объема ответственности, поскольку задача механизма субсидиарной ответственности - восстановление имущественного положения кредиторов. В результате «агрессивное структурирование» активов перед смертью наследодателя не снижает риски, а, напротив, усиливает вероятность привлечения к ответственности.

3. Отказ от наследства как инструмент управления риском

Отказ от наследства традиционно рассматривается как способ полностью исключить риск перехода обязательств. Однако современная судебная практика и правоприменение показывают, что данный инструмент не обеспечивает полной защиты наследника. Допускаются ситуации, при которых отказ может быть оспорен или не учитываться, в частности при банкротстве самого наследника. Кроме того, отказ, совершенный с целью уклонения от исполнения обязательств, может расцениваться как недобросовестное поведение²⁷.

Дело «Амурского продукта» (№ А04-7886/2016)²⁸

В деле о банкротстве ООО «Амурский продукт» Верховный Суд Российской Федерации рассмотрел вопрос о допустимости привлечения наследников контролирующего лица к субсидиарной ответственности.

²⁶ URL: https://zakon.ru/blog/2024/5/4/opasnoe_nasledstvo_subsiarnaya_otvetstvennost_v_nasledstvo

²⁷ URL: <https://bfmspb.ru/blogi/svetlana-guz/subsiarnaya-otvetstvennost-i-nasledstvo/>

²⁸ URL: <https://pravo.ru/story/217148/>

Инициатором спора выступила «РН-Востокнефтепродукт», дочерняя компания «Роснефти», потребовавшая взыскания 273,4 млн руб. убытков с ряда контролирующих лиц, включая наследников бывшего заместителя гендиректора Михаила Шефера. Основанием послужила утрата нефтепродуктов в 2015 г., за которую, по версии истца, отвечал Шефер. После его гибели требования были предъявлены к его супруге и детям в пределах наследственной массы.

Суды нижестоящих инстанций отказали в привлечении наследников к ответственности, исходя из того, что субсидиарная ответственность носит персональный характер, связана с виновными действиями контролирующего лица и не подлежит наследованию. Однако Верховный суд занял иную позицию, указав, что обязательства, вытекающие из субсидиарной ответственности, не прекращаются со смертью контролирующего лица и могут переходить к наследникам в пределах полученного имущества.

Инструменты долгосрочного управления активами и их передачи наследникам

Наиболее популярный юридический инструмент передачи активов следующим поколениям – простое завещание. Его достоинство состоит в ясности и доступности конструкции. Наследодатель может самостоятельно определить наследников и их доли, назначить исполнителя завещания. И хотя такой способ передачи активов удобен своей простотой, он не лишен недостатков. Независимо от воли наследодателя, завещание подчиняется нормам наследственного права. В частности, отдельные наследники (несовершеннолетние дети, нетрудоспособные родственники, супруги) обладают правом на обязательную долю наследования. Кроме того, завещание может быть оспорено в судебном порядке, а с учетом загрузки судов и практики рассмотрения гражданских дел, такой спор может длиться порядка 2 лет и более. Как следствие, простое завещание слабо подходит для распределения сложных активов, требующих непрерывности в управлении.

В случае, если собственник стремится обеспечить не просто передачу, а структурированное управление активами в процессе наследования, используются несколько ключевых инструментов. В зарубежной практике основным юридическим инструментом передачи активов выступают трасты, а более широкая задача управления активами может решаться через семейные офисы. В то же время в России все большую популярность набирают личные фонды – схожая модель, адаптированная к российским реалиям.

Трасты

Трасты представляют собой одну из базовых конструкций в системе управления частным капиталом. Это юридический механизм, при котором учредитель передает активы доверительному управляющему в интересах заранее определенных бенефициаров. Такая модель особенно хорошо подходит для сохранения капитала в долгосрочной перспективе.

Практическая ценность трастов определяется рядом факторов:

- **защита активов** – имущество, переданное в траст, как правило, изолируется от требований кредиторов и не подлежит разделу в рамках личных споров;
- **налоговое планирование**, включая оптимизацию налогов на наследство и дарение;
- **уровень контроля и гибкости** - учредитель может заранее определить условия получения активов, включая ограничения по возрасту, целям использования или другим параметрам;
- **конфиденциальность**, поскольку, в отличие от завещания, траст не требует публичного раскрытия;
- **упрощение процесса наследования** - снижение риска споров между наследниками за счет заранее заданных правил.

Согласно оценке за 2022 г. количества поданных налоговых деклараций по трастам только в США превысило 2 млн²⁹. При этом реальное число трастов выше: часть из них не генерирует налогооблагаемый доход и не подлежит декларированию.

Семейные офисы

В международной практике трасты нередко входят в более широкую структуру – семейные офисы (family offices). В то время как трасты представляют юридическую форму для структурированной передачи бизнеса, семейные офисы выполняют более широкую задачу управления активами. Вместе они обеспечивают как юридическую, так и управленческую устойчивость межпоколенческого трансфера.

По состоянию на 2024 г. в мире насчитывается более 8 тыс. семейных офисов³², при этом ожидается, что общий объем активов под управлением (AUM), вырастет на 73%: с 3,1 трлн долл. США в

²⁹ Оценка по IRS, Statistics of Income, U.S. Income Tax Returns for Estates and Trusts Study

³² Для одной семьи – single family offices

Семейный офис – это специальная организация, создаваемая для обслуживания интересов одной семьи (или ограниченного круга семей)³⁰.

- Его основная задача - централизованное управление капиталом, включая инвестиции, налоговое и наследственное планирование, структурирование активов и даже координацию повседневных и благотворительных расходов семьи³¹.
- Семейный офис представляет собой операционную платформу, где работает команда специалистов - либо собственная, либо частично привлеченная на аутсорсинг.

Такая модель характерна прежде всего для крупных состояний. Семейные офисы требуют значительных операционных затрат и, как правило, создаются семьями с высоким уровнем капитала, накопленного за одно или несколько поколений. Их эффективность подтверждается практикой: именно через такие структуры обеспечивается долгосрочная преемственность капитала в крупнейших мировых бизнес-династиях.

2024 г. до 5,4 трлн долл. США к 2030 г.³³

Инструмент наиболее востребован в Северной Америке (3180 семейных офисов в 2024 г.), Азиатско-Тихоокеанском регионе (2290) и Европе (2020)³⁴. Это свидетельствует о высокой востребованности подобной модели. В российской практике долгое время отсутствовали полноценные аналоги таких инструментов. Однако в последние годы стал активно развиваться институт личных фондов, который во многом восполняет этот пробел.

Личные фонды

С 2022 года в России возможно создание личных фондов. Личный фонд представляет собой некоммерческую унитарную организацию, учреждаемую гражданином для управления принадлежащим ему имуществом при жизни или после смерти. Имущество, переданное фонду, используется в интересах выгодоприобретателей по заранее установленным правилам. После передачи имущества собственность на активы переходит фонду. Вместе с тем учредитель сохраняет возможность управления активами. Он может определять принципы управления фондом, его инвестиционную стратегию и условия выплат, закреплять правила распределения выгод между бенефициарами. Минимальная стоимость имущества, передаваемого в личный фонд, должна составлять не менее 100 млн рублей.

Ключевые преимущества для преемственности активов:

- контроль над распределением активов - возможность зафиксировать правила передачи активов. Учредитель определяет, кто, в каком объеме и на каких условиях получает доход или имущество – к активам не применяется требование об обязательной доле в наследстве. Активы, переданные в фонд, не входят в наследственную массу, не делятся автоматически между наследниками и передаются без шестимесячной процедуры ожидания³⁵.
- обеспечение непрерывности управления. В отличие от классического наследования, при котором после смерти владельца возникает временной управленческий вакуум,

Популярность личных фондов в России быстро растет: по состоянию на 2026 г. их число достигло порядка 720³⁷. Такой рост объясняется сочетанием факторов: упрощением процедур регистрации, гарантиями конфиденциальности и налоговыми преимуществами, а также ограничениями на использование зарубежных трастовых структур.

³⁰ URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261617300074>

³¹ URL: <https://companies.rbc.ru/news/0rx1QABMKE/semeynyie-ofisyi-v-rossii-upravlenie-kapitalom-i-naslediem/>

³³ URL: <https://www.deloitte.com/in/en/about/press-room/global-edition-explores-the-rapid-expansion-family-offices-and-fifers-vision-of-the-future-landscape.html>

³⁴ Там же

³⁵ URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/68f251619a7947473f860278>

³⁷ Оценка по СПАРК, ФНС

личный фонд продолжает функционировать без перерыва. Более того, он начинает работать еще при жизни учредителя, что дает возможность протестировать модель управления и при необходимости скорректировать ее³⁶.

Личные фонды и трасты: сходства и различия

Содержательно личный фонд схож с трастом – смежным механизмом, доступным в ряде зарубежных правовых порядков. Оба инструмента позволяют обособить имущество и определить лиц, которые будут им управлять и получать выгоды, тем самым выстраивая режим управления активами, повышающий вероятность сохранности капитала после смерти собственника.

Вместе с тем между механизмами есть существенные правовые различия. Личный фонд представляет собой организационно-правовую форму, тогда как траст является фидуциарной конструкцией, в которой учредитель передает свои активы под управление доверительному собственнику в пользу бенефициаров. Следствием этого являются и различия в механизме управления. В личном фонде управление организуется через органы фонда и принципы управления, установленные учредителем. В трасте управление осуществляется доверительным собственником, который действует на основе трастового договора или завещания.

³⁶ URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/09/29/lichnie-fondi-v-rossii-novii-instrument-dlya-sohraneniya-i-upravleniya-kapitalom

Факторы принятия решения о передаче активов

Оценка влияния изменения налоговой нагрузки

- Налоговая нагрузка имеет существенное значение при планировании передачи бизнеса по наследству: она отражается как на доходе собственников, так и влияет на привлекательность моделей передачи активов.
 - В российском законодательстве налог на наследование отсутствует. Доход, полученный в порядке наследования, освобождается от НДФЛ вне зависимости от степени родства наследника и наследодателя. Вместе с тем наследование имущества сопровождается рядом обязательных расходов. К основным затратам относятся:
 - государственная пошлина за выдачу свидетельства о праве на наследство;
 - нотариальные расходы;
 - расходы на оценку имущества;
 - Так, за выдачу свидетельства о праве на наследство взимается нотариальная пошлина, которая составляет 0,3% стоимости наследуемого имущества (но не более 100 тыс. руб.) для близких родственников и супруга наследодателя, 0,6% (но не более 1 млн руб.) – для других категорий наследников. Дополнительно возникают косвенные налоговые последствия. Например, при продаже унаследованного имущества наследник должен уплачивать НДФЛ, если не соблюден минимальный срок владения активом³⁸.
 - Как следствие, сам по себе переход бизнес-активов по наследству не создает существенной налоговой нагрузки, однако налоговые эффекты проявляются после вступления наследства, а именно при владении бизнесом, распределении прибыли либо компенсаций между наследником или продаже актива.
 - На привлекательности основных стратегий структурирования владения активами также сказались недавние налоговые изменения. С 2025 года основная ставка налога на прибыль организаций увеличилась с 20 до 25%. В свою очередь, изменения в НДС в 2026 году (повышение основной ставки до 22%) влияют на привлекательность и устойчивость ряда бизнес-моделей. Введение прогрессивной шкалы НДФЛ в 2025 году также влияет на конечный доход наследников.
- Налоговые изменения влияют на стратегии структурирования через следующие каналы:**
- **Снижение чистой прибыли бизнеса до распределения:**
 - Вследствие роста налога на прибыль для наследников сократился объем чистой прибыли, доступной для дивидендов, реинвестирования, обслуживания долга или компенсационных выплат другим наследникам.
 - **Сокращение чистого дохода после распределения прибыли:**
 - Повышение НДФЛ сокращает привлекательность продажи активов после наследования, а также уменьшает доступный для компенсаций другим наследникам объем средств.
 - **Влияние НДС на рентабельность бизнеса:**
 - Если компания не может переложить повышение НДС в цены, маржа наследников сократится.

³⁸ URL: <https://www.sravni.ru/text/prodazha-imushhestva-posle-vstupleniya-v-nasledstvo-sroki-i-nalogi/>

Влияние налоговых изменений применительно к отдельным стратегиям

- При прямом наследовании сам переход бизнес-активов не облагается НДФЛ, однако после оформления наследства возросшая налоговая нагрузка сокращает чистый денежный поток, доступный наследникам, что усиливает конфликт между потребностью в дивидендах и необходимостью реинвестировать в бизнес.
- Концентрация контроля у одного наследника, которая позволяет повысить управляемость бизнеса и сократить риск внутрисемейных и корпоративных конфликтов, становится дороже как стратегия структурирования активов. Обычно источником компенсаций другим наследникам являются дивиденды, выкуп долей или продажа активов, в отношении которых теперь применяются более высокие налоговые ставки.
- Личный фонд становится более привлекательным для крупных и сложных активов, поскольку позволяет сохранить структуру бизнеса и определить правила управления активами, что может помочь в управлении денежными потоками в условиях снижения рентабельности бизнеса из-за роста налоговых ставок.
- Продажа бизнеса теперь сопряжена с большими налоговыми последствиями, в связи с чем становится менее привлекательной стратегией структурирования активов.

Таким образом, недавние налоговые изменения не влияют на процесс наследования сам по себе, но оказывают воздействие на экономику владения бизнесом после перехода к наследникам, что делает более значимым наличие продуманной стратегии передачи активов.

Фискальная оптимизация: личный фонд или классическая модель наследования

Оценка влияния налоговой нагрузки на отдельные стратегии наследования приближает к вопросу фискальной эффективности подходов: что выгоднее - создать и содержать личный фонд или передать имущество по классической модели наследования.

Стоимость создания и содержания личного фонда

Личный фонд требует значительных затрат на этапах создания и содержания, но при этом позволяет минимизировать возможные налоговые и имущественные потери. Создание личного фонда требует комплексного юридического и организационного сопровождения.

По некоторым оценкам, расходы на создание фонда могут составлять от 2 до 15 млн рублей³⁹. В эту сумму, как правило, входят:

- консалтинговые услуги
- структурирование активов;
- налоговое планирование;
- оценка имущества;
- нотариальные и другие юридические услуги;
- регистрационные процедуры.

Кроме первоначальных расходов, личный фонд требует постоянного содержания: в среднем такие расходы могут превышать 500 тыс. рублей в год. Дополнительные расходы могут включать:

- оплату управляющих;
- бухгалтерское сопровождение;
- аудит и корпоративное администрирование.

Налоговые особенности личного фонда

³⁹ URL: <https://afterme.ru/fund>

Налоговая экономия легко теряется, если фонд начинает функционировать как операционная компания и выходить за рамки пассивного дохода⁴⁰. Другими словами, льготное налогообложение применяется, когда фонд служит инструментом для размещения пассивного капитала. Если же через фонд фактически ведется предпринимательская деятельность, налогообложение будет на общих основаниях. Налоговый результат фонда также во многом зависит от «качества» входных документов, которые подтверждают происхождение и стоимость активов.

Одним из ключевых преимуществ личного фонда является особый налоговый режим⁴¹:

- Передача имущества в личный фонд и передача имущества из личного фонда выгодоприобретателям в соответствии с условиями управления не влечет налоговых последствий. При этом операции по реализации товаров и услуг облагаются НДС в общем порядке.
- Налог на имущество во многом зависит от региона, но в общем случае Налоговым кодексом закреплена максимальная ставка в 0,3%.
- После смерти учредителя доходы выгодоприобретателей от личного фонда не облагаются НДФЛ.
- Действует пониженная ставка налога на прибыль 15% (вместо стандартной 25%).

При этом важно соблюсти правило: 90% доходов составляют «пассивные доходы» (в т. ч. дивиденды, проценты от долговых обязательств, доходы по акциям и т.п.).

Таким образом, выбор между личным фондом и классическим наследованием определяется масштабом капитала, структурой активов и целями их долгосрочного управления. Личный фонд становится экономически оправданным инструментом преимущественно для крупных состояний, где его преимущества в налоговой оптимизации и сохранении целостности активов существенно превышают затраты на создание и администрирование.

⁴⁰ URL: <https://gsl.org/ru/press-center/press/lichnye-fondy-v-rossii/>

⁴¹ URL: <https://companies.rbc.ru/news/6IMx9xgtSs/klyuchevyie-printsipyi-raboty-lichnyih-fondov/>

Вопросы трансграничного наследования активов

Проблемы «конфликта юрисдикций» в случае наличия разного гражданства у наследников и активов в «недружественных» юрисдикциях

Рост глобальной мобильности капитала усложняет наследственные отношения, делая их зависимыми от взаимодействия нескольких правовых систем. Конфликт юрисдикций возникает, когда наследственное дело связано сразу с несколькими государствами: например, если наследодатель проживал в одной стране, владел активами в другой, а наследники находятся в третьей. Ключевой вопрос в таких кейсах, какое право должно применяться и какой суд уполномочен рассматривать спор? При этом нередко к разным частям наследственной массы применяется не одна, а сразу несколько правовых систем. Разные правовые системы могут давать различную правовую оценку одного и того же процесса – от определения круга наследников до требований к завещанию.

На выбор применимого права и юрисдикции обычно влияют несколько ключевых факторов, которые зачастую конкурируют между собой⁴²:

1. последнее место жительства наследодателя;
2. местонахождение активов, особенно недвижимого имущества и корпоративных долей;
3. гражданство наследодателя.

Отдельную сложность создает определение компетентного суда. В трансграничных наследственных спорах с участием нескольких наследников стороны часто стремятся инициировать разбирательство в наиболее выгодной юрисдикции (практика «forum shopping»). Это может приводить к параллельным разбирательствам в разных странах и конкуренции судебных систем за рассмотрение дела. Особенно остро это проявляется при наследовании бизнеса, где решается вопрос контроля над корпоративными структурами.

Проблема сохраняется и при единственном наследнике, если активы рассредоточены по разным юрисдикциям. Конфликт переходит из плоскости споров между наследниками в плоскость коллизии правовых систем: каждая страна применяет свои нормы к «своей» части имущества. В итоге наследство фрагментируется. К примеру, недвижимость наследуется по праву страны нахождения (принцип *lex situs*), а движимое имущество – по праву последнего места жительства наследодателя. В результате единое наследство дробится на части, каждая из которых подчиняется отдельному правовому режиму с разными сроками и процедурами оформления.

Существенное влияние оказывает различие налоговых режимов в юрисдикциях⁴³, в отдельных случаях требующее продажи части активов для уплаты налогов. Существует и риск двойного налогообложения, в т. ч. из-за различий в методах оценки имущества⁴⁴. Механизмы для устранения такого риска не всегда действенны: международные соглашения об избежании двойного налогообложения ограничены, а односторонние меры (например, налоговый кредит) часто неполны и охватывают отдельные виды активов. В результате даже при наличии одного наследника итоговая стоимость получаемого имущества может существенно снижаться.

⁴² URL: <https://worldjurisprudence.com/conflict-of-laws-in-inheritance/>

⁴³ URL: https://www.oecd.org/en/publications/inheritance-taxation-in-oecd-countries_e2879a7d-en.html

⁴⁴ Там же

Дело семьи Аньелли⁴⁵

Спор в одной из самых влиятельных бизнес-семей Италии, владеющей холдингом Exor и являющейся акционером Ferrari, Fiat и др., связан с наследством Мареллы Караччоло - бабушки участвующих в деле детей, в т. ч. Джона Элканна. Марелла умерла в 2019 г., и центральным вопросом конфликта стало определение ее последнего места жительства - Швейцария или Италия, поскольку от этого зависело, какая юрисдикция должна рассматривать наследственное дело.

Внуки во главе с Джоном Элканном, попытались через швейцарский суд закрепить за собой статус наследников и одновременно исключить свою мать из их числа, настаивая на том, что именно Швейцария является надлежащим местом рассмотрения спора о наследстве их бабушки. Однако швейцарский суд отказался рассматривать дело, посчитав, что выбор данной юрисдикции является неправомерным.

Одновременно в Италии продолжаются параллельные судебные процессы, в рамках которых их мать утверждает, что именно итальянские суды должны рассматривать данный спор, а также оспаривает справедливость распределения наследства, включая контроль над семейным бизнесом. В результате стороны наследственного конфликта сознательно обращаются в «удобные» юрисдикции, а судебные органы двух государств фактически конкурируют за право рассматривать дело.

Наследство Джонни Холлидея⁴⁶

Через два года после смерти французского рок-музыканта в 2017 г. разгорелся спор о наследовании его состояния. Холлидей составил завещание в Калифорнии, где он проживал значительную часть последних лет, и в соответствии с американским правом передал все имущество своей супруге, исключив детей из наследства. Однако его дети оспорили завещание во Франции, настаивая, что их отец оставался французским резидентом, а значит, к наследству должно применяться французское право.

В частности, возник спор о том, какая юрисдикция распространяется на поместье. Джонни построил дом в Лос-Анджелесе и провел большую часть последних лет жизни в Калифорнии. Однако несмотря на длительное проживание в США, суд учел, что Холлидей регулярно находился на территории Франции. В результате парижский суд постановил применять французское наследственное право. Это решение кардинально изменило распределение имущества: в отличие от американской модели свободы завещания, французское право предусматривает обязательные доли для детей, в силу чего значительная часть наследства подлежала передаче им.

Династия Вильденштейн⁴⁷

Дело связано с наследством французской семьи Вильденштейн, входящей в число крупнейших торговцев произведениями искусства. При жизни представителей семьи Даниэля Вильденштейна и его сына Алека значительная часть активов была структурирована через иностранные трасты и офшорные юрисдикции. После их смерти (в 2001 и 2008 гг.) эти активы не были в полном объеме отражены в наследственных декларациях, что и стало основанием для претензий французских налоговых органов. Оцениваемая задолженность по налогам составила более 600 млн евро (помимо штрафа в 250 млн евро), что стало рекордной суммой для подобных дел.

Примечательно, что ранее французский суд оправдал наследников, указав, что на момент открытия наследства во французском праве отсутствовали четкие нормы относительно активов, находящихся в иностранных трастах. Однако позднее высшая судебная инстанция Франции пересмотрела этот подход, указав, что нижестоящие суды неправомерно исключили такие активы из налогооблагаемой базы и недостаточно обосновали свое решение. Дело было направлено на новое рассмотрение в 2017 г.

⁴⁵ URL: <https://bilyonaryo.com/2026/04/08/swiss-judge-throws-out-one-john-elkann-lawsuit-over-agnelli-inheritance/money/>

⁴⁶ URL: <https://www.nlrg.com/legal-content/the-lawletter/wills-succession-to-the-estate-of-french-rock-star-johnny-hallyday>

⁴⁷ URL: <https://www.theartnewspaper.com/2021/01/07/french-high-court-orders-retrial-of-wildenstein-art-dynasty-tax-fraud-case>

Опыт отдельных стран ЕАЭС

Развитие экономической интеграции в ЕАЭС и рост трансграничных инвестиций поднимают вопрос о проблемах наследования активов в странах Союза.

- В ЕАЭС нет единого регулирования наследственных отношений на уровне Союза. Наследственное право остается в ведении национальных законов, поэтому Россия, Казахстан, Беларусь, Армения и Кыргызстан самостоятельно определяют порядок наследования имущества и корпоративных прав. В странах применяется принцип универсального правопреемства, при котором наследство переходит как единое целое. В целом правовые системы постсоветских стран остаются достаточно близкими по подходам.
- Координация правил происходит главным образом через международное частное право и соглашения в рамках СНГ. Одним из ключевых документов в сфере остается Минская конвенция СНГ 1993 года «О правовой помощи и правовых отношениях по гражданским, семейным и уголовным делам»⁴⁸. Она упрощает признание нотариальных и судебных документов между странами Содружества. Конвенция также закрепляет базовые коллизионные нормы: юрисдикция определяется по последнему месту жительства наследодателя кроме случаев наследования недвижимости, которые регулируются правом страны ее нахождения (*lex rei sitae*).
- Важное значение имеет и Модельный закон СНГ «О праве наследования» 2019 года⁴⁹. В отличие от Минской конвенции, он носит рекомендательный характер и служит ориентиром для сближения национальных законодательств. Если конвенция регулирует взаимодействие государств и выбор применяемого права, то Модельный закон подробнее раскрывает сами наследственные отношения: состав наследства, порядок перехода имущества и корпоративных прав. Особенно важно его значение для наследования бизнеса и корпоративных активов – в нем отдельно обозначен переход к наследникам долей в хозяйственных обществах, паев кооперативов и акций, а также наследование предприятия как имущественного комплекса (ст. 65–66).

Проблема конфликта юрисдикций в ЕАЭС полностью не решена. На практике дополнительные сложности возникают из-за ограничений для иностранцев на владение отдельными видами имущества и участие в некоторых отраслях экономики. Особенно это актуально при наследовании бизнеса, связанного с земельными активами или стратегическими отраслями.

В Республике Беларусь иностранные граждане обладают ограниченным земельно-правовым статусом. Они могут приобрести права на земельные участки в порядке наследования, но это возможно только при наличии родственной связи с наследодателем⁵⁰. Это может создавать трудности при передаче бизнеса даже при наличии завещания в пользу иностранца.

В Казахстане также действуют ограничения для иностранцев и иностранных компаний. Земли сельскохозяйственного назначения и участки в приграничных территориях не могут находиться в их собственности⁵¹. Аналогичные ограничения распространяются на отдельные стратегические отрасли экономики и сферы, связанные с публичным интересом (например, СМИ)⁵². В некоторых случаях требуется получение согласия государственных органов либо действуют лимиты на долю иностранного участия в капитале компаний. В результате наследник-нерезидент может формально получить права на долю в бизнесе по наследству, но его участие в управлении или владение отдельными активами может быть ограничено национальным законодательством.

В отдельных случаях наследники могут быть заинтересованы в оформлении наследства в определенной юрисдикции, если местное законодательство предусматривает более благоприятные условия для участия иностранцев в капитале компаний, более простые корпоративные процедуры или меньшие ограничения на владение активами. Значение могут иметь и налоговые различия. Например, в России отдельный налог на наследование имущества отсутствует: наследники уплачивают только государственную пошлину и возможные налоги при последующей продаже имущества. Аналогичный подход в целом применяется и в Казахстане, где получение наследства также не облагается отдельным налогом. Однако для

⁴⁸ URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5942/

⁴⁹ URL: <https://eccis.org/document/6081>

⁵⁰ URL: https://www.eurasialegal.info/index.php?option=com_content&view=article&id=7014:2018-05-21-06-40-46&catid=239:2013-04-15-09-07-29&Itemid=48

⁵¹ URL: <https://invest.gov.kz/ru/invest-guide/doing-business/purchase-of-land/?%3F=%3F%3F>

⁵² URL: <https://www.morganlewis.com/ru/pubs/2023/08/restrictions-and-prohibitions-applicable-to-non-residents-in-kazakhstan>

нерезидентов могут возникать дополнительные налоговые обязательства при распоряжении унаследованным имуществом. Например, при продаже унаследованной недвижимости дороже ее оценочной стоимости для нерезидентов применяется налог на доход от прироста стоимости по ставке 15%⁵³.

Таким образом, хотя внутри ЕАЭС отсутствует выраженная конкуренция наследственных режимов, различия в налоговых последствиях владения и распоряжения унаследованными активами могут влиять на интерес наследников к выбору той или иной юрисдикции.


⁵³ URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/kgd-mangistau/press/news/details/178361?lang=ru>

Выводы

Российский бизнес подходит к первой в своей истории масштабной волне межпоколенческой передачи собственности. Предприниматели, основавшие компании в 1990-е годы, вступают в возраст активного наследования. Неподготовленная смена собственника несёт существенные финансовые и операционные риски для бизнеса. Международные исследования фиксируют снижение финансовых показателей деятельности компаний после ухода ключевого владельца. Особые риски возникают в шестимесячный период правовой неопределённости при вступлении в наследство: в это время бизнес рискует потерять управляемость, столкнуться с кассовыми разрывами и давлением кредиторов вплоть до инициирования банкротства наследственной массы.

Большинство российских предпринимателей к передаче бизнеса не готовы. По данным МШУ Сколково, детально проработанный план преемственности есть лишь у 16% представителей первого поколения крупных собственников и еще у 21% он проработан в «общих чертах». Выбор стратегии передачи собственности должен быть сделан заблаговременно. Самый уязвимый сценарий – это отсутствие какого-либо планирования.

Волна преемственности в российском бизнесе – это не отдалённая перспектива, а уже разворачивающийся процесс. Его успешное прохождение требует комплексного подхода: юридического структурирования владения, налогового планирования, выстраивания системы управления и своевременного диалога внутри семьи.



© 2026 ООО «Агентство трансформации и развития экономики». Все права защищены.
При использовании информации из документа ссылка на АТРЭ обязательна.

Адрес: 125009, г. Москва, Газетный переулок, д. 3-5, стр. 1
Телефон: +7 (495) 227-27-75
Email: info@agencytde.ru
agencytde.ru