

Использование «принципа Анны Карениной» для лучшего понимания концепции семейного офиса и управления им

СЕМЕЙНЫЙ ОФИС И ВЫСОКАЯ ЧИСТАЯ СТОИМОСТЬ

«Если вы видели один семейный офис – это значит, что вы видели всего лишь один семейный офис»

Такое утверждение можно часто услышать, когда речь заходит о семейном офисе. Смысл данного высказывания состоит в том, что каждая семья индивидуальна по-своему. Однако если принимать его за непреложную истину, это может сослужить плохую службу и привести к тому, что рекомендации, которые даются состоятельным семьям, будут не самыми оптимальными, а долгосрочные результаты – неудовлетворительными.

Несмотря на то, что семейные офисы часто тратят чрезмерно большое количество времени и ресурсов на сохранение своей конфиденциальности, они не являются уникальными организациями, не поддающимися анализу. Хотя каждый семейный офис разработан с учетом потребностей его принципалов, общие для всех передовые методы в действительности всё же существуют и могут быть адаптированы к специфическим нуждам состоятельной семьи. Таким образом, семьи вполне могут использовать передовой опыт и проверенные решения для оптимизации работы своего семейного офиса и достижения наилучших результатов в деле управления своим состоянием.

“Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему”.

– L.N. Tolstoy

«Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Начало романа Льва Николаевича Толстого «Анна Каренина» представляет собой хорошую метафору того, как можно изучать передовой опыт семейных офисов и делиться им. Данная цитата применима к семейным офисам, у которых многие проблемные вопросы предсказуемы и иногда предотвратимы. Другими словами, как и счастливые семьи в «Анне Карениной», наиболее успешные семейные офисы применяют аналогичные подходы к решению вопросов, оптимизации их деятельности и предоставлению услуг принципалам.

Цель данной статьи – предложить универсальное рабочее определение «семейного офиса» – термина, неоднозначность толкования которого привела к неэффективной коммуникации между поколениями, между семьями и их семейными офисами, а также между семейными офисами и их консультантами.



Что именно представляет собой «семейный офис»?

Концепция семейного офиса не нова.

Состоятельные семьи издавна создавали структуры для управления своими активами и делами. Те, кто ссылаются на Джона Д. Рокфеллера как на пионера в сфере создания семейных офисов, датируют начало использования его семьей подобной организации концом XIX века. Однако в истории, в том числе в древней, можно найти много других примеров существования аналога семейного офиса в различных культурах и географических регионах. Хотя семейные офисы в той или иной форме уже давно используются для сбережения средств и управления активами состоятельных семей, а также для удовлетворения их прочих нематериальных потребностей, наше время отличается тем, что сегодня состояние гораздо более ликвидно и состоятельных семей, которые могут этим воспользоваться, сегодня гораздо больше, чем всего лишь сто лет назад. По мере того, как все больше и больше семей накапливают значительные состояния, парадигма семейного офиса становится все более привлекательной для управления финансовыми и личными делами семьи.

Что же такое «семейный офис»? В широком смысле это «организация, которая фактически используется или создана для управления активами и делами семьи». Это определение обеспечивает основу, на которую принципалы семейного офиса, его руководители и сотрудники, а также внешние консультанты могут опереться, чтобы лучше понять главную цель своей работы. Давайте разберемся:

- **«Организация»** относится к структуре и стратегии семейного офиса. Организации бывают двух видов, в зависимости от того, обслуживают ли они одну или несколько семей. Односемейные офисы или SFO (Single Family Offices) обеспечивают потребности одной конкретной семьи. Как правило, SFO формально структурирован как управляющая компания для юридических структур бизнеса. И наоборот, многосемейные офисы или MFO (Multi-Family Offices) предоставляют услуги более чем одной семье. Иногда MFO создаются

как консорциум односемейных офисов, которые объединяются ради достижения общих целей и/или в целях экономии расходов за счёт увеличения масштаба. Однако чаще MFO создаются третьими сторонами как коммерческие компании, которые управляют активами и обеспечивают потребности более чем одной семьи. Если MFO, как правило, стремятся следовать принципам стратегического планирования и приумножения активов их клиентов, большинство SFO развиваются естественным образом, эволюционируя с течением времени, и обычно работают без чёткого стратегического планирования в сфере, близкой к изначальной сфере деятельности семьи (например, династия, сколотившая капитал на недвижимости, часто и инвестирует в недвижимость, используя свой семейный офис).

- **«Усиленный или конфигурированный»** офис предполагает либо использование структуры SFO, либо привлечение необходимых ресурсов путем присоединения к MFO. В случае с SFO часто существуют юридические лица, которые обслуживают его и созданы с учетом специфических требований семьи. С помощью структуры MFO семья может создать организацию для поддержки группы семейных офисов или же использовать ресурсы сторонней/независимой организации, поддерживающей несколько семейных офисов.
- **«Управление»** определяет ведение дел семьи независимо от ее структуры. Семьи могут принимать самые разные решения касательно распределения ресурсов, расстановки приоритетов, координации усилий и оценки полученных результатов. Этот показатель также учитывается принципалами при определении характера и степени их участия в работе семейного офиса (например, будет ли матриарх/патриарх «держат руку на пульсе» повседневной деятельности семейного офиса?).
- **«Активы»** существуют во многих формах: ценные бумаги, которые могут свободно обращаться на рынке, наличные деньги, валюта, криптовалюта, товары, объекты коллекционирования, предметы искусства, недвижимость, земли, патенты, вина

и спиртные напитки, коллекционные автомобили, яхты, самолеты, частный капитал, холдинги хедж-фондов, прямые инвестиции в частные компании и т. д. Какие активы входят в компетенцию семейного офиса и каким образом семейный офис будет «заботиться» об этих активах, — принципалы решают в индивидуальном порядке.

- **«Личные дела»** относятся к нефинансовым обязанностям семейного офиса, таким как управление недвижимостью и обслуживание резиденций; индивидуальное обслуживание и подбор персонала; филантропия, обучение управлению семейным состоянием, семейные встречи, частный авиатранспорт, управление проектами, организация поездок (внутренних и международных); частное обучение и подбор репетиторов для детей; обслуживание произведений искусства, объектов коллекционирования и коллекционных автомобилей; консьерж-сервис и другие дела.
- **«Семья»** — это то, что часто упускается из виду (что совсем нежелательно) при создании структуры семейного офиса. Кто является «членом семьи»? Ответ на этот вопрос может варьироваться от широкого до строго ограниченного круга лиц. Понимание данного вопроса может быть в равной степени важно как для первоначального создателя капитала (часто называемого «первым поколением» или «G1»), так и для династических семей. Более того, как описано выше, SFO специализируются на обслуживании одной семьи, в то время как MFO обслуживают несколько семей.

Все дороги ведут в Рим: девять основных типов семейного офиса, которые следует рассмотреть

Определение элементов структуры семейного офиса также позволяет нам классифицировать их по основным типам, что будет полезным для всех заинтересованных сторон в этой сфере. Принципиалам это дает представление о моделях, которые успешно внедрили другие состоятельные семьи, руководителям и сотрудникам семейного офиса — знание о структурах и передовых методах, которые можно использовать для более

эффективного управления семейным офисом, а поставщикам услуг — более четкое понимание того, «как» и «для чего» совершаются операции семейного офиса, что позволяет им внедрять инновации, обеспечивать более ценное обслуживание клиента и лучшие результаты.

Ниже приведены девять наиболее распространенных основных типов семейного офиса, независимо от того, где находится обслуживаемая семья — в Монреале, Макао, Монтевидео, Москве, Мумбаи, Монако, Манчестере, Момбасе, Маскате, Мельбурне или Мемфисе.

Девять наиболее распространенных типов

- **Полнофункциональный** — семейный офис, предусматривающий наличие внутреннего персонала разной специализации и выполнение всех работ «своими силами». Этот тип также называют «традиционный семейный офис». Услуги, помимо прочего, включают управление финансами, инвестициями, образом жизни, рисками и благотворительной деятельностью, заботу о следующем поколении, фидуциарные услуги, руководство и совершение различных операций.
- **Встроенный** — семейный офис, предполагающий использование ресурсов существующего семейного операционного бизнеса для предоставления услуг семейного офиса с привлечением пользующего доверием персонала.
- **Административный** — семейный офис, ориентированный на поддержку деятельности, не носящей инвестиционного характера, такой как управление недвижимостью, обслуживание частного авиатранспорта, реализация специальных проектов, планирование, совершение различных операций, забота о новом поколении и т.д.
- **Ориентированный на недвижимость** — семейный офис, занимающийся инвестированием преимущественно в недвижимость и управлением такими активами. Для этого обычно привлекаются сотрудники действующей семейной компании для оказания услуг по сопровождению деятельности семейного офиса.
- **Активный трейдер** — семейный офис, деятельность

которого сосредоточена на управлении благосостоянием семьи с помощью инвестиционных стратегий на рынках капитала (различающихся по используемым подходам, инструментам, секторам рынка и т.д.). Активными трейдерами, например, являются бывшие менеджеры хедж-фондов, которые преобразовывают свою деятельность в управление собственным капиталом.

- **Виртуальный** – семейный офис, предусматривающий оптимизацию ресурсов за счет возможностей аутсорсинга, персонала и операций. Оказание услуг обычно координируется одной третьей стороной (например, юридической фирмой) и предполагает различные сочетания внутреннего персонала и внешних консультантов. Также известен как «семейный офис как услуга», «фракционный семейный офис», «семейный офис с услугами внешнего управления» или, чаще, как «внешний семейный офис»
- **Прямой инвестор** – семейный офис, деятельность которого сосредоточена на поддержке инвестиций в частные компании. Прямым инвестором может быть одна семья или группа семей.
- **Кластер** – многосемейная структура, в которой одна семья сотрудничает с другими, не связанными узами родства семьями, чтобы совместно пользоваться услугами, получать экономию за счёт увеличения масштаба, делить поток сделок и т.д. Иногда его называют «традиционным многосемейным офисом».
- **Коммерческий** – многосемейная организация, выступающая в качестве независимого коммерческого предприятия, которое предоставляет различные услуги семейного офиса. Типичные модели получения прибыли для подобных организаций основаны либо на фиксированном вознаграждении в обмен на конкретные предоставляемые услуги, либо на вознаграждении, полученном от процентной доли финансовых активов, находящихся под их управлением.

Вышеупомянутые основные типы говорят об их специализации. Однако ни один семейный офис не впишется в единую парадигму в силу того, что семейные офисы обычно существуют

в разнообразии этих основных типов и, следовательно, используют несколько стратегий, основанных на различных потребностях и мотивациях. Появляются даже новые примеры и потенциальные основные типы, когда семейные офисы фокусируются на управлении благотворительной деятельностью. Более того, существует множество важных элементов, которые следует учитывать, классифицируя основные типы семейных офисов (например, объем функций, внутренние ресурсы/аутсорсинг, приоритеты, индивидуальные потребности, стейкхолдеры (заинтересованные стороны) и т.д.). Мы подробно обсудим эти основные типы в следующей статье.

Эволюция наших взглядов на семейные офисы

Независимо от того, являетесь ли вы принципалом, желающим создать или содержать семейный офис, руководителем или сотрудником семейного офиса, вы чувствуете отсутствие надежной и полезной информации в этой области.

Не существует такого понятия, как «подлинный (эталонный) семейный офис» или «лучший в своем классе семейный офис», который бы одинаково хорошо функционировал во всех случаях для всех семей. Однако существуют структуры и решения, которыми семьи должны пользоваться для оптимизации конечных результатов. И наоборот, формирование такой структуры семейного офиса, которая не соответствует побудительным мотивам и задачам семьи, почти наверняка приведет к неоптимальным результатам. Лучшие семейные офисы работают над обеспечением согласованности и поощряют коммуникацию между заинтересованными сторонами, тщательно и регулярно тестируют свои стратегии и операции, и развиваются по мере необходимости.

Давайте вернемся к эпиграфу и перефразируем Толстого, добавив контекст, который принесет пользу экосистеме семейного офиса: «Если вы видели один семейный офис, помните, что вы не видели их все. Вы никогда не увидите их все. Но знакомство даже с одним из них – это ценный опыт и хорошее начало».



Эдвард В. Маршалл

Нью-Йорк

Тел. +1 212 768 6825

edward.marshall@dentons.com

Об авторе

Эдвард В. Маршалл – руководитель глобальной практики Dentons в области семейных офисов и высокой чистой стоимости. Он является инсайдером в индустрии семейных офисов и ведущим исследователем, консультантом и автором публикаций в этой сфере.

Дополнительную информацию о том, как Dentons работает с семейными офисами, можно узнать по ссылке

www.dentons.com/familyoffice