

УДК 338.2

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ

Козлова Я.А.

*магистрант,**

Казанский (Приволжский) федеральный университет,

Казань, Россия

Аннотация

История семейного бизнеса в современной России насчитывает около трех десятилетий, и вопросы передачи управления от одного поколения к другому становятся центральными для многих предпринимательских структур. Управление преемственностью представляет собой многоуровневый процесс, включающий стратегическое планирование, подготовку наследников, формирование механизмов корпоративного управления и правовое закрепление процедур передачи собственности. Отсутствие проработанных планов преемственности приводит к распаду семейных предприятий: по оценкам экспертов, в России около 57% основателей планируют продать бизнес вместо его передачи следующему поколению, тогда как на международном уровне этот показатель составляет лишь 17%. Актуальность темы обусловлена необходимостью разработки комплексных подходов к обеспечению непрерывности семейных предприятий в российской экономике.

* Научный руководитель: Гатина Э.А., к.н., доцент.

Scientific Supervisor: E.A. Gatina, PD, Associate Professor

Ключевые слова: семейный бизнес, преемственность, корпоративное управление, передача собственности, наследование, семейный совет, планирование преемственности.

SUCCESSION MANAGEMENT IN FAMILY

Kozlova Y.A.

Master's degree,

Kazan (Volga Region) Federal University,

Kazan, Russia

Annotation:

The history of family business in modern Russia spans approximately three decades, and the issues of management transfer from one generation to another are becoming central for many entrepreneurial structures. Succession management is a multi-level process that includes strategic planning, preparation of heirs, formation of corporate governance mechanisms, and legal consolidation of property transfer procedures. The absence of well-developed succession plans leads to the dissolution of family enterprises: according to expert estimates, in Russia about 57% of founders plan to sell their business instead of transferring it to the next generation, while at the international level this indicator is only 17%. The relevance of the topic is determined by the need to develop comprehensive approaches to ensuring the continuity of family enterprises in the Russian economy.

Keywords: family business, succession, corporate governance, property transfer, inheritance, family council, succession planning.

Передача управления семейным предприятием последующему поколению – одна из наиболее сложных задач, стоящих перед российскими

предпринимателями первой волны. По данным исследования СберБизнес, проведенного в 2024 году, около 35% компаний малого и среднего звена развиваются при поддержке и участии родственников, при этом 72% руководителей семейных предприятий являются основателями бизнеса, и только 11% компаний перешли к нынешним владельцам по наследству [4]. Это свидетельствует о том, что российский семейный бизнес находится на пороге массовой смены поколений – процесса, который в течение ближайших 5–10 лет затронет значительную часть предпринимательского сектора.

Планирование преемственности становится критичным фактором устойчивости семейных предприятий. Впрочем, это справедливо не для всех случаев: некоторые основатели предпочитают продать бизнес, а не передавать его детям.

Преемственность как стратегическая задача семейного предприятия

Преемственность в семейном бизнесе представляет собой не единовременный акт передачи собственности, а длительный процесс, требующий согласования интересов семьи, бизнеса и общества. В исследованиях отечественных авторов неоднократно подчеркивается, что преемственность является определяющим понятием для существования семейного предприятия и позволяет рассматривать семейную культуру как ключевой неосязаемый ресурс в контексте обеспечения трансфера семейного бизнеса последующим поколениям [9]. Семейная культура формирует набор ценностей, традиций и подходов к управлению, которые передаются из поколения в поколение и становятся конкурентным преимуществом организации.

Отсутствие четкого плана преемственности приводит к серьезным последствиям. По данным исследования, опубликованного Королевым В.А., российские предприниматели редко задумываются о самом процессе передачи

управления преемникам-наследникам, хотя наличие четко сформулированного плана может существенно облегчить этот процесс [6]. Планирование преемственности включает несколько взаимосвязанных направлений:

- определение потенциальных преемников и критериев их отбора;
- разработку программ подготовки наследников к управлению бизнесом;
- формирование механизмов корпоративного управления, снижающих зависимость от личности основателя;
- правовое оформление процедур передачи собственности и полномочий;
- согласование интересов всех членов семьи и ключевых сотрудников компании.

Процесс передачи управления должен быть встроен в стратегию развития семейного предприятия, а не рассматриваться как краткосрочная тактическая задача. Речь идет не столько о юридических процедурах, сколько о культурной и психологической подготовке всех участников процесса. Основателю необходимо осознать, что его главная роль на определенном этапе заключается не в оперативном управлении, а в обеспечении владельческой преемственности – подготовке компании, системы управления, семьи и преемника к смене поколений.

Система семейного управления и корпоративные механизмы

Устойчивая преемственность требует создания системы семейного управления (family governance) – структуры, определяющей взаимодействие семьи и бизнеса, распределение полномочий между родственниками и порядок принятия решений. В российской практике понимание этого процесса пока находится на начальной стадии: владельцы семейных компаний зачастую не различают понятий управления бизнесом и управления семейной собственностью, смешивая роли акционеров и менеджеров [7].

Семейный совет выступает ключевым инструментом выражения системы управления. Это пространство взаимодействия, определенное местом, временем и повесткой, где главными являются выработка единого понимания членами семьи необходимости взаимодействия друг с другом и семейным бизнесом, а также подготовка семейной конституции, закрепляющей нематериальные основы семейного предприятия [2]. Семейный совет позволяет институционализировать сотрудничество в больших семьях и служит мостом между семьей и бизнесом, обеспечивая баланс между эмоциональными связями и рациональными управленческими решениями.

Семейная конституция, в свою очередь, представляет собой документ, фиксирующий:

- миссию, ценности и долгосрочные цели семейного бизнеса;
- правила входа и выхода из капитала для членов семьи;
- порядок распределения доходов и дивидендной политики;
- критерии и процедуры отбора членов семьи на руководящие должности;
- механизмы разрешения конфликтов и тупиковых ситуаций.

Впрочем, это справедливо не для всех случаев – небольшие семейные фирмы первого поколения могут обходиться менее формализованными механизмами. Однако по мере роста бизнеса и увеличения числа родственников, вовлеченных в деятельность предприятия, формализация управления становится необходимостью. Практика показывает, что отсутствие четких правил приводит к конфликтам интересов, особенно на этапе передачи управления второму или третьему поколению.

Корпоративное управление в семейном бизнесе требует специфической настройки. В отличие от публичных компаний, где разделение собственности и управления является нормой, в семейных предприятиях основатель часто

совмещает роли главного акционера, председателя совета директоров и генерального директора. Это создает зависимость бизнеса от личного влияния и связей одного человека, что превращается в ключевой риск при передаче управления [3].

Для минимизации этого риска необходимо выстраивать систему корпоративного управления, дисциплинирующую самого собственника. Совет директоров, включающий независимых членов и представителей второго поколения, позволяет начать процесс делегирования стратегических полномочий и снижает персонафикацию управленческих решений. Российское законодательство, в частности Руководство по корпоративному управлению для МСП 2024 года, рекомендует семейным предприятиям создавать структуры, которые обеспечивают четкое разделение ролей между семьей и бизнесом, а также закрепляют процедуры принятия решений в письменной форме [11].

Юридические инструменты сохранения и передачи семейного бизнеса

Правовое оформление преемственности включает несколько инструментов, которые необходимо использовать комплексно. Основными механизмами реализации модели передачи собственности являются завещание, наследственный фонд, наследственный договор, доверительное управление и корпоративный договор.

Завещание остается наиболее распространенным, но далеко не самым эффективным инструментом. Оно позволяет основателю определить круг наследников и распределить доли в бизнесе, однако не обеспечивает преемственность управления и не защищает предприятие от конфликтов между наследниками после смерти основателя. Более того, завещание вступает в силу только после открытия наследства, что может привести к приостановке деятельности компании на период оформления прав наследников [8].

Наследственный фонд, введенный в российское гражданское законодательство в 2018 году, представляет собой более сложный, но и более эффективный механизм. Фонд создается после смерти учредителя на основании его распоряжения и управляет переданным в него имуществом в интересах выгодоприобретателей – членов семьи. Это позволяет сохранить целостность бизнеса, избежать его дробления между наследниками и обеспечить профессиональное управление активами [1].

Наследственный договор заключается при жизни наследодателя с определяемым им кругом наследников. В отличие от завещания, договор вступает в силу с момента нотариального удостоверения и может содержать обязанности, возложенные на наследников как при жизни наследодателя, так и после его смерти. Этот инструмент обеспечивает большую правовую определенность и позволяет заранее согласовать условия передачи бизнеса [5].

Доверительное управление, учреждаемое нотариусом на основании статьи 1173 Гражданского кодекса РФ, позволяет временно передать управление имуществом профессиональному управляющему на период оформления наследственных прав. Это помогает сохранить активы и обеспечить нормальное функционирование бизнеса до завершения процедуры наследования. Однако доверительное управление является временной мерой и не решает задачу долгосрочной преемственности [1].

Корпоративный договор между акционерами (участниками) семейной компании определяет порядок осуществления прав, связанных с участием в обществе, порядок голосования на общих собраниях, условия приобретения и отчуждения долей, а также механизмы разрешения корпоративных конфликтов. Исследования показывают, что наличие правильно составленного корпоративного договора может оказывать значительный положительный

эффект на рыночную оценку семейных компаний, поскольку обеспечивает предсказуемость и защищает интересы всех акционеров [12].

На практике наиболее эффективным оказывается сочетание нескольких инструментов. Например, корпоративный договор регулирует отношения между акционерами при жизни основателя, наследственный договор определяет условия передачи долей после его смерти, а наследственный фонд обеспечивает сохранение целостности бизнеса и профессиональное управление в долгосрочной перспективе. Впрочем, выбор конкретного набора инструментов зависит от структуры бизнеса, состава семьи, налоговых соображений и личных предпочтений основателя.

Подготовка наследников и управление знаниями

Формальное наследование прав собственности не гарантирует успешную передачу управления. Наследники должны быть подготовлены к владению и управлению бизнесом – как с точки зрения профессиональных компетенций, так и с точки зрения понимания семейных ценностей и корпоративной культуры предприятия. По данным исследований, владельцы семейных предпринимательских фирм чаще всего задумываются о передаче бизнеса своим детям, прививая им тягу к семейному делу с младшего возраста, однако редко задумываются о самом процессе передачи управления [6].

Подготовка наследников включает несколько этапов:

- получение базового образования в области экономики, менеджмента, финансов;
- приобретение опыта работы вне семейного бизнеса (в крупных компаниях или за границей), что позволяет усвоить современные управленческие практики;

- постепенное вовлечение в семейное предприятие, начиная с операционных должностей и проектных ролей;
- участие в стратегических и командных сессиях совместно с основателем и топ-менеджментом;
- обучение процессному и финансовому управлению для формирования единого языка с командой [3].

Процесс подготовки должен быть структурирован и растянут во времени. Резкая передача управления неподготовленному наследнику приводит к сопротивлению со стороны команды менеджеров, которая зачастую негативно относится к новым руководителям и воспринимает их как угрозу собственному положению. Чтобы избежать этого, необходимо вовлекать ключевых сотрудников в процесс обсуждения планов преемственности заблаговременно. Участие топ-менеджеров в обсуждении стратегий наследования повышает эффективность и управляемость компании в период передачи управления новому поколению [3].

Передача управления не должна рассматриваться как сугубо внутрисемейное дело. Команда топ-менеджеров будет воплощать новую стратегию вместе с новыми владельцами, и потому крайне важно вовлекать их в обсуждение планов. Это способствует формированию доверия, снижает риск потери ключевых сотрудников и обеспечивает непрерывность операционных процессов.

Здесь стоит сделать оговорку: не все члены семьи обязательно должны работать в семейном бизнесе. Исследования показывают, что в штате более половины (73%) семейных предприятий работает не больше 25 сотрудников, при этом родственникам предприниматели делегируют в основном работу с клиентами и персоналом, бухгалтерский учет, производство и маркетинг, а 38%

предпринимателей имеют родственников в качестве совладельцев компаний [4]. Выбор между семейным управлением и наемным менеджментом зависит от компетенций наследников, масштаба бизнеса и стратегических целей семьи.

Проблемы и риски преемственности в российском контексте

Российский семейный бизнес сталкивается с рядом специфических проблем, затрудняющих процесс преемственности. Во-первых, история частного предпринимательства в России насчитывает чуть более трех десятков лет, и класс предпринимателей, для кого актуальна передача управления своим преемникам, только начинает формироваться. Лучшие практики в этой сфере еще не сложились, а перенос зарубежного опыта в российские реалии не всегда применим [6].

Во-вторых, отечественным законодательством в полной мере не урегулированы правоотношения, возникающие на стыке гражданского, семейного, наследственного и предпринимательского права. Это создает неопределенность и усложняет процесс юридического оформления преемственности [10]. В-третьих, российские предприниматели зачастую не готовы к уходу из управления и психологически не воспринимают преемственность как неизбежный процесс. Основатели, начавшие деятельность в конце 80-х – начале 90-х годов, подходят к моменту неизбежного ухода из управления, однако компании продолжают зависеть от личного влияния и связей основателя [3].

Практика демонстрирует иное: в России на современном этапе в полтора раза увеличилось количество респондентов, желающих продать свой семейный бизнес в течение 2–4 лет, в два раза снизилось количество респондентов, желающих расширить свой семейный бизнес до масштабов страны, и в 11,3 раза снизилось количество респондентов, планирующих вывести свой семейный

бизнес на международный уровень [9]. Согласно данным, продать свой бизнес планируют 57% российских основателей относительно 17% по мировой статистике, в то же время 41% в мире готовы передать бизнес, тогда как в России только 10% [9].

Эти данные свидетельствуют о кризисе преемственности в российском семейном бизнесе. Причины этого многообразны: отсутствие доверия к наследникам, неготовность последних принять на себя ответственность за управление, несовместимость ценностей и подходов к ведению бизнеса между поколениями, а также институциональные факторы – нестабильность экономической и правовой среды, недостаточная защита прав собственности.

Дополнительные риски возникают в процессе наследования. Анализ судебной практики показывает возрастание доли судебных разбирательств, связанных с наследованием бизнес-активов. Действующее законодательство, регулируя наследственные отношения, уделяет этой проблеме недостаточное внимание, а нормы Гражданского кодекса РФ содержат пробелы и противоречия [5]. Наследование бизнеса представляет собой многокомпонентную проблему, требующую учета структуры бизнеса, определения необходимых правовых средств для обеспечения его сохранности, круга лиц, вовлеченных в решение рассматриваемой проблемы, с учетом целей, которые преследуются при выборе таких средств.

Заключение

Управление преемственностью в семейном бизнесе представляет собой комплексную задачу, требующую системного подхода и долгосрочного планирования. Успешная передача управления от одного поколения к другому зависит от согласованности стратегического видения, эффективных механизмов корпоративного управления, правового оформления процедур наследования и

подготовки наследников к принятию ответственности. Российский семейный бизнес находится на пороге массовой смены поколений – процесса, который определит судьбу значительной части предпринимательского сектора в ближайшие годы.

Отсутствие проработанных планов преемственности приводит к тому, что большинство российских основателей предпочитают продать бизнес, а не передавать его детям. Это негативно сказывается на устойчивости экономики, поскольку семейные предприятия утрачивают накопленные знания, связи и репутацию, которые формировались десятилетиями. Для изменения этой ситуации необходимо развитие культуры преемственности, формирование лучших практик и совершенствование правового регулирования вопросов наследования бизнес-активов.

Ключевыми элементами эффективной системы преемственности являются создание семейного совета и разработка семейной конституции, которые обеспечивают структурированное взаимодействие семьи и бизнеса; внедрение механизмов корпоративного управления, снижающих зависимость от личности основателя; использование комплекса юридических инструментов (наследственного фонда, наследственного договора, корпоративного договора) для правового оформления передачи собственности; а также систематическая подготовка наследников и вовлечение топ-менеджмента в процесс планирования преемственности.

Практическая значимость исследований в области преемственности семейного бизнеса заключается в том, что они позволяют предпринимателям избежать типичных ошибок и выстроить устойчивую модель передачи управления. Разработка пошаговых алгоритмов процесса передачи управления с учетом российской специфики позволит поддержать долгосрочную ориентацию

семейного бизнеса, сохранить семейное наследие, обеспечить создание рабочих мест и устойчивый вклад бизнеса в экономический рост страны. Дальнейшие исследования должны сосредоточиться на анализе конкретных кейсов успешной и неуспешной передачи управления в российских семейных компаниях, выявлении факторов, определяющих успех преемственности, и разработке отраслевых рекомендаций с учетом специфики различных видов бизнеса.

Библиографический список:

1. Белова Т.В., Докучаева Д.В. Юридические возможности сохранения и передачи семейного бизнеса по наследству и LegalTech-технологии // Вестник института экономики, управления и права РГГУ. 2024. № 1. С. 45–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/yuridicheskie-vozmozhnosti-sohraneniya-i-peredachi-semeynogo-biznesa-po-nasledstvu-i-legaltech-tehnologii> (дата обращения: 20.01.2026).
2. Дудченко О.Н., Миллерман А.С. Участие семьи в управлении бизнесом. Роль семейных советов в формировании устойчивого механизма преемственности // Управленческое консультирование. 2018. № 9. С. 86–95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchastie-semi-v-upravlenii-biznesom-rol-semeynyh-sovetov-v-formirovanii-ustoychivogo-mehanizma-preemstvennosti> (дата обращения: 20.01.2026).
3. Королев В.А. Преемственность в российском бизнесе: риски и стратегия. Части 1 и 2 // РБК Компании. 2024. URL: <https://companies.rbc.ru/news/WnjTSmPt4z/preemstvennost-v-rossijskom-biznese-riski-i-strategiya-chast-1/> (дата обращения: 20.01.2026).
4. Малый бизнес – дело семейное: исследование СберБизнес Live // СберБизнес Live. 2024. URL: <https://sberbusiness.live/publications/kak-ustroen-semeinyi-biznes-v-rossii-issledovanie> (дата обращения: 20.01.2026).

5. Батрова Т.А. Проблемы сохранения бизнеса при наследовании // *Законы России: опыт, анализ, практика*. 2024. № 6. С. 34–41. URL: <https://base.garant.ru/481278743/> (дата обращения: 20.01.2026).
6. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. Подходы к планированию преемственности управления в семейных предпринимательских фирмах // *Экономика и управление*. 2020. № 4. С. 112–125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-planirovaniyu-preemstvennosti-upravleniya-v-semeynyh-predprinimatelskih-firmah> (дата обращения: 20.01.2026).
7. Пономарев Д.А. Проблемы продолжения семейной предпринимательской деятельности при наследовании // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право*. 2022. Т. 12. № 3. С. 167–182. URL: <https://hisplus.elpub.ru/jour/article/view/81> (дата обращения: 20.01.2026).
8. Правовые инструменты сохранения семейного бизнеса в Российской Федерации // *Наука и искусство управления*. 2024. № 1. URL: <https://scinetwork.ru/articles/3259> (дата обращения: 20.01.2026).
9. Рабаданова Д.А. Преемственность в семейном бизнесе // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2019. № 8. С. 102–109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preemstvennost-v-semeynom-biznese-1> (дата обращения: 20.01.2026).
10. Семейный бизнес в 2024 году: ценностная перезагрузка // *Северо-Кавказский юридический вестник*. 2024. № 2. С. 109–115. URL: <https://vestnik-uriu.ranepa.ru/jour/article/view/34> (дата обращения: 20.01.2026).

11. Wing C.R., Perusse K.A., Sieber H.B. Note on CEO Succession in Family Enterprises. Harvard Business School Technical Note 625-030, September 2024.
12. When and How Family Businesses Should Use Shareholder Agreements // Harvard Business Review. June 24, 2024. URL: <https://hbr.org/2024/06/when-and-how-family-businesses-should-use-shareholder-agreements> (дата обращения: 20.01.2026).