

# Семейные бесценности



**Мировая тенденция на создание банками структур Multi Family Office укоренилась и в РФ. В чем же заключаются их специфика и возможности с учетом геополитических ограничений и локальных правовых особенностей?**

**В**опрос о степени совместимости банка и «встроенной» в него структуры семейного офиса (Family Office) вызывает споры в экспертной среде. Считается, что первым собственным семейным офисом (Single Family Office, сокращенно — SFO) для передачи состояния обзавелась еще в конце 1830-х годов династия американских миллиардеров (на тот момент — еще миллионеров) и, что характерно, финансистов Морганов.

А в начале 1880-х их примеру последовал другой богатейший клан Нового света — Рокфеллеры. С тех пор в мире создано мно-

жество SFO. Но личные управляющие структуры по карману только сверхбогатым — по разным оценкам, в них имеет смысл вкладываться при состоянии как минимум 150 млн долларов, поскольку сами расходы на содержание штата и офиса — от 2 млн в год.

#### **Конкуренция в динамике**

В течение многих поколений обеспеченные люди во всем мире, не дотягивающие до таких космических высот благосостояния,

были заинтересованы в содействии в управлении семейными капиталами. Долгое время им предлагали эти услуги в рамках private banking. Затем стали возникать «бюджетные» Multi Family Office (MFO), под управлением которых аккумулированы средства нескольких или даже множества клиентов.

Но, как уверяет старший советник председателя правления банка «ЦентроКредит» **Алексей Гусев**, буквально еще лет 10–15 назад появление новых, в том числе небанковских, MFO связывали с исключительно банковскими и финансовыми продуктами, дополняемыми стандартным консьерж-сервисом. По его словам: «Для держателей “новых денег” обслуживание финансовых капиталов с прицелом на передачу их по наследству было в долгосрочном горизонте более рискованно и менее консервативно, чем в сервисах по обслуживанию семейного капитала от “старых денег”, что десятилетиями и столетиями предлагал классический private banking, эволюционирующий весьма медленно».

Для того чтобы нивелировать риски, то есть сделать акцент на сохранение капитала семьи вместо преумножения, такие клиенты со временем стали выстраивать уже не аффилированный с банком бизнес «под себя», куда «притекали» капиталы друзей, «друзей друзей» и т.д., и часто управляли структурами те же наемные менеджеры, которым клиенты ранее доверяли свое обслуживание в банках. Или же MFO создавали сами бывшие банковские служащие, видя популярность новых подходов среди растущего числа потенциальных клиентов. С развитием финансовых технологий появилась возможность прибегнуть к аутсорсингу на основе открытой архитектуры, что повышает доверие к сервису, считает Алексей Гусев.

### Ставка на задачи «сверхбогатых»

Рынок потенциальных клиентов рос вместе с показателями мирового богатства, которое за первые два десятилетия XXI века увеличилось в три раза. По состоянию на июнь 2023 года, число представителей сегмента HNWI (high net worth individual, капиталы от 1 млн долларов) оценивалось в 21,7 млн. Еще около 580 тыс. человек в мире в то время относили к категории «сверхбогатых» (Ultra HNWI), чьи состояния стартуют от 30 млн долларов.

По некоторым данным, сейчас в мире около 20 тыс. управляющих компаний для такого рода клиентов. Неудивительно, что банки решили увеличить свой кусок пирога с этого банкета. К примеру, в Америке MFO организовал J.P. Morgan.

Что касается нашей страны, здесь, согласно итогам совместных исследований Frank Research Group и Sber Private Banking, семей с капиталом более 10 млн долларов —

более 2 тыс., из них около 200 имеют частные SFO. А еще около 600 семей доверяют управление финансами сторонним структурам. В общем, и в отечестве есть за кого побороться. В РФ MFO презентуют клиентам, к примеру, Сбер, ВТБ, ПСБ, МТС Банк.

Поскольку многие западные специализированные финансовые компании покинули страну в 2022 году, а в некоторых юрисдикциях россиянам с их деньгами не очень-то рады и кто-то «припарковал» свои средства на родине, произошел передел рынка.

### Регламенты и риски

Невзирая на статусность организаций, не только граждане, но и некоторые эксперты рынка в принципе не считают банковские MFO удачным выбором. Скептики приводят в подтверждение своих слов определение, где подчеркивается, что семейный офис — это частная независимая компания, цель которой — передача финансового богатства по наследству. Соответственно и сейчас преумножение капитала рассматривается лишь в случае минимальных рисков, напомнил Алексей Гусев, в то время как цель банкиров — на клиентах зарабатывать, причем по максимуму.

Эксперт рекомендует не доверять известным банковским брендам: ведь себя дискредитировали даже швейцарские банкиры! Этот финансовый бастион веками хранил верность клиентам, но рухнул «под нажимом американцев и объединенной Европы еще в середине прошлого десятилетия», а ситуация с санкциями против русских клиентов в период СВО только усугубилась. Алексей Гусев советует предоставить право распоряжаться деньгами тем, кто уже «проверен» на компетентность и преданность клиентам.

«Как правило, MFO внутри банков повторяют привычки и ошибки своего банковского сервиса в отношении клиентов по той причине, что создаются в рамках привычной деятельности», — привел аргументы «против» конкурентов-«институционалов» независимый эксперт по трастам и иностранным ПИФам **Дмитрий Русак**. Он уверен, что неподконтрольные консалтинговые компании способны предложить «возможности, которые не ограничиваются работой через криптовалютные биржи и платежные системы, в целом формируя более взвешенный и объемный подход» к решению проблем клиента.

**Маргарита Васильева**, директор Private и Premium Banking МТС Банка, связывает выделение MFO из private banking российскими банками «с макроэкономической ситуацией в целом и желанием, по возможности, нивелировать санкционные риски. Второй ее аргумент: «Классический private banking — это, безусловно, сильная экспертиза, сотрудники с исключительной репутацией и профессиональным опытом, но также и большая регламентация процессов». Маргарита Васильева сообщила, что формирование в 2022 году MFO в МТС Банке стало ответом на серьезную обеспокоенность UHNWI-клиентов.

### Ориентир — на Гарри Поттера

«Независимые компании — это всегда здорово, когда речь идет о скорости и уникальности предложения. Однако речь — о передаче активов через поколения. Хорошо, если структура существует хотя бы 20–30 лет и имеет высокий кредитный рейтинг. Это может гарантировать, что, когда дети станут взрослыми, компания или банк еще будет существовать и с активами ничего не произойдет, — рассуждает о приоритетах разных схем **Андрей Алексеев**, управляющий директор центра управления инвестиционным частным капиталом Росбанк L'Hermitage Private Banking. — Вспомним Гарри Поттера — мальчика, который пришел в банк Гринготтс и обнаружил, что родители не оставили его в бедности, а их доверенное лицо хранило ключ от ячейки».

**Евгений Сафонов**, директор департамента частного капитала ПСБ, уверен, что MFO банка — проверенная концепция, инструмент управления накоплениями и активами всей семьи «под ключ», обеспечения прозрачности, контроля и персонализации финансовых вопросов. «Семейные офисы разнообразны по своей структуре, но их объединяют обеспечение долгосрочной финансовой стабильности, безопасности, вопросы преемственности, планирование и организация наследования активами, а также налоговое и юридическое сопровождение семьи», — отметил спикер.

В ДОМ.РФ отметили, что в задачи банковских MFO включают «разнообразные финансовые услуги, такие как управление портфелем, налоговое планирование, юридические консультации, нефинансовые сервисы, например, связанные с зарубежным гражданством, управлением движимым и недвижимым имуществом как в России, так и за рубежом, и рядом других важных аспектов жизни семьи состоятельного человека».

#### **MFO как «точка сборки»**

С учетом всех перечисленных услуг и сервисов, которые были и ранее доступны клиентам внутри private banking и life-style-сервисов, можно предположить: вряд ли практика обслуживания существенно изменилась после объявления MFO самостоятельными единицами внутри банков. Как правило, вся информация об услугах интегрирована на страницах private banking. Впрочем, у ПСБ есть в Москве семейный офис.

Маргарита Васильева подтвердила это предположение: в МТС Банке перечни партнерских и life-style-сервисов тесно переплетены. И все востребованные сервисы в рамках MFO доступны клиентам, начиная с премиальной категории. «Но если для клиентов уровня обслуживания premium & private предложения в целом унифицированы, то клиенту family office зачастую доступно уникальное предложение под его задачи и особенности».

По словам Андрея Алексева, в Росбанке то, что на рынке называют банковскими MFO, разделено на несколько функций: «В рамках Advisory мы управляем инвест-портфелями клиентов в РФ и за рубежом. Wealth Planning и структурирование активов позволяет создать структуру владения и контроля для семей. Доступны также партнерская программа нефинансовых сервисов (позволяет решить проблемы релокации, подготовки налоговых или других документов) и Lifestyle-программа. Я думаю, что банк просто за счет устойчивого развития может предложить гораздо больше разных услуг. Однако MFO всегда может дать ценность в виде точки сборки их в проектное решение для особенного клиента или особенной семьи».

#### **Другие берега для русских денег**

Вопрос о том, как в полной мере удовлетворять потребности взыскательных российских VIP-клиентов при текущей геополитической поляризации, тоже является предметом экспертной дискуссии.

В данном сегменте, ориентированном на состоятельных соотечественников, конкуренция стабильно высока и за каждую семью необходимо побороться, указали в «ДОМ.РФ». «Справедливо будет сказать, что состоятельный клиент со сформированной потребностью нужен всегда и везде, — ответил Андрей Алексеев на вопрос о том, относятся ли к россиянам как «нежелательным клиентам» в MFO в иностранных юрисдикциях.

«Некоторые структуры продолжают работать с россиянами, основное их требование — наличие ВНЖ в ЕС, тогда снимаются все проблемы. На сегодняшний день есть возможности оформлять ВНЖ в некоторых странах в достаточно короткие сроки и за не очень большие деньги», — уверен Дмитрий Русак. Эксперт видит серьезные подвижки на рынке за последние годы. Они связаны с тем, что многие клиенты потеряли часть активов, вынуждены были спешно менять локацию или разочаровались в управляющих.

Евгений Сафонов считает, что для состоятельных клиентов иностранные юрисдикции сейчас не являются «тихой гаванью»: капитал консолидируется в России, но также частично для управления и диверсификации активов используются юрисдикции дружественных стран. Иначе вряд ли могло быть, учитывая разницу в рисках для разных категорий россиян и специфику самого подсканционного госбанка ПСБ.

#### **Вне статистики — ставка на счастье**

«Ставка на комплексное обслуживание личного состояния и бизнеса клиентов, которые вернулись в Россию, оказалась правильной: те, кто предпочли переехать на Запад и остаться там, не попав под санкции, фактически теперь — клиенты западных банков. Они закрыли или закрывают свой бизнес в России, собираясь принять иностранное гражданство. Максимум, что российский private banking и SFO-MFO смогли им продать, демпфируя их уход, — слепопродажное обслуживание с легальным переездом и выбором правильных партнеров в области соответствующего консалтинга», — рассказал Алексей Гусев.

«В 2023 году мы видели восстановление рынка Private Banking», — отвечает Евгений Сафонов на вопрос о динамике клиентских портфелей. Маргарита Васильева по своей практике не наблюдает снижения портфеля в сегменте MFO.

В Росбанке, по словам Андрея Алексева, на рынок MFO смотрят как на «дополнительный функционал для private-клиентов, способ облегчить управление собственностью в интересах семьи». «Например, есть много задач вокруг содержания яхты: хранение, оплата аренды, сервисный договор, налоги. Будем ли мы считать, что портфель MFO вырос, если туда передали управление яхтой? Вырос, но ведь и нагрузка на сотрудников выросла непропорционально от такого актива, не так ли? — пояснил Андрей Алексеев. — Другой разговор, когда семья структурировала свои активы в личный фонд, ЗПИФ или foundation и передала туда активы, чтобы решить задачу наследования и регулярных выплат бенефициарам. В этом случае считается, что активы MFO выросли. На мой взгляд, активы под управлением — не очень хорошая метрика для MFO. Важнее количество счастливых клиентов и их семей, которые готовы рекомендовать вас своим друзьям. Оно равно NPS. У нас NPS вырос, и исторически он очень высок».

### Семейный офис в лайт-режиме

Алексей Гусев добавил, что подобные подходы к управлению состояниями внедрились и обкатали средние и нишевые российские банки еще 10–15 лет назад, и они доказали свою эффективность. Ставку делали на тех, кто находился вне списка топ-100 российского Forbes, госчиновников и топ-менеджеров госкомпаний. «Такие программы “корпоративной лояльности” представлялась эдаким “private banking-лайт” классическому private banking, но постепенно эволюционировали в сторону MFO в узком кругу своих немногочисленных экзотических клиентов», — поделился наблюдением Алексей Гусев. А вот сразу после начала СВО и введения санкций российские предприниматели, особенно возвращающиеся в Россию, захотели получить как раз такой интегрированный сервис, причем на него претендуют уже представители бизнеса размером чуть больше, чем привычный МСБ. Они рассматривают в совокупности личное состояние и бизнес-активы. «Сходные потребности и недостаток предложения привели к тому, что стали создаваться не только “SFO-лайт”, а сразу же и MFO, пусть и в той же лайт-версии. В начале 2024 года мы как раз такой подход и наблюдаем», — обрисовал ситуацию Алексей Гусев.

### Вход в восточные ворота вместо западных

Очевидно, что россияне не готовы «запереться» внутри страны, а ситуация с международным размещением капитала за последние два года сильно осложнилась.

Дмитрий Русак уверен, что, как и прежде, наиболее защищенной формой передачи наследства в нужные руки и на оговоренные нужды остается траст. А такие правовые формы доступны как раз в недружественных РФ государствах с британским правом.

«Когда Кипр был вынужден принять директиву ЕС в отношении трастов, клиенты закрывали их и уходили в ОАЭ, хотя наши клиенты просто поменяли резидентство траста на более дружественное, затем без суеты получали ВНЖ в государствах ЕС и возвращались к своему трастовому управляющему», — поделился подробностями независимый эксперт. Судя по его рассказам, и сегодня можно удовлетворить почти любой каприз клиента: «Например, заказать траст на Сейшелах, куда переправить часть активов из ОАЭ, далее через иностранного брокера приобрести пакет ценных бумаг или через компанию в Монако — виллу во Франции».

«Надо трезво оценить, что состоятельные персоны с российским паспортом становятся персонами нон-грата во многих странах и доверие даже к тем юрисдикциям, которые еще продолжают предлагать решения россиянам,

ослабевают. Период заморозки активов и бесконечных тяжб ради их разблокировки оказался для VIP-клиентов очень дорогим, — считает Маргарита Васильева. — Но это иллюзия, будто российский бизнес в целом локализован только внутри страны, и, конечно, мы будем и дальше помогать нашим клиентам в решении их вопросов. Безусловно, когда закрывается одна дверь, открывается другая и рождается множество бизнес-идей о том, как выбрать дружественную юрисдикцию, распределить капиталы, недвижимость и наследство за пределами РФ. И таких предложений на рынке сейчас немало». Конкретики представитель МТС Банка избегает, объясняя это тем, что «деньги любят тишину, и сейчас, анонсируя проекты, можно поставить под удар либо под дополнительное давление партнеров».

«Мы почти везде работаем через основных партнеров: и в Армении, и в Казахстане, и в ОАЭ, и на Кипре, но есть и множество других стран, бизнес с которыми мы ведем эпизодически», — конкретизирует «маршруты» Андрей Алексеев.

Вопрос сейчас не только в том, где россиянам обслуживаться, но и каковы расходы. «Справедливо будет сказать, что состоятельный клиент со сформированной потребностью нужен всегда и везде, — отметил представитель Росбанка. — С другой стороны, во многих юрисдикциях услуги стали стоить просто кратно дороже. И объяснить, почему комплаенс-функция в Европе теперь стоит в человеко-часах столько же, сколько высокооплачиваемый юрист или консультант, российскому клиенту, который всю жизнь занимался “белым” бизнесом, ужасно тяжело».

### Наследование: в тисках законодательства

В последнее десятилетие впервые в РФ происходит активная передача от основателей бизнеса и состояний к поколению наследников, да еще в столь непростых геополитических условиях. «Решая вопрос по легитимному оформлению наследства, под каждый запрос клиента в России и за рубежом мы подберем достойного партнера, который юридически все грамотно оформит», — заверила Маргарита Васильева.

Андрей Алексеев рассказал: «В РФ весьма неплохо показывают себя две структуры: личные фонды и ЗПИФы. Обе скорее похожи на foundation, чем на траст, поскольку требуют образования юридического лица. Они позволяют реализовать почти все, что можно сделать в foundation, но есть особенности правоприменительной практики в РФ, связанные с тем, что эти правовые формы относительно молодые и не каждый актив можно передать, например, в личный фонд. Законодательных ограничений нет, но по факту многое упирается в нотариусов на местах, которые настороженно относятся к передаче активов. Поэтому охотничьи угодья и фамильный замок на Урале передать в личный фонд сложно».

«В РФ клиентам предлагают наследственные фонды через нотариат, но большинство по старинке работает через номинальных владельцев, забывая о главных рисках такого отношения. В случае смерти любой из сторон никто из родственников не обязан соблюдать договоренности, — отметил Дмитрий Русак. — Когда пойдут первые смерти и начнутся судебные разбирательства, в чьих интересах будут судебные решения?»

По словам эксперта, многовековые трасты и британская система прецедентного права — в целом, вполне наработанная схема. А когда в ЕС начали создавать фонды наподобие трастов, многие подразделения private banking стали активно их предлагать клиентам, но кризис обнажил явную проблему: директор фонда — не номинальное лицо и может запускать руки в активы клиента. Мы стараемся отговаривать клиентов от риска или убеждать хотя бы что-то хранить в трасте на крайний случай».