

Бизнес-партнер, а не просто юрист: Как управлять корпоративной службой Family Office

Кто такой руководитель корпоративной службы Family Office — юрист, советник или бизнес-партнер? Какими компетенциями он должен обладать, чтобы управлять капиталом первого лица? Как выстраивать отношения внутри такой структуры, приоритизировать риски и при этом не выгореть? Ответы на эти вопросы — в совместном материале практиков, которые ежедневно работают на стыке юриспруденции и менеджмента

Текст
**ЮЛИЯ
МИХАЛЬЧУК,**
АДВОКАТ,
ОСНОВАТЕЛЬ
КЛУБА
КОРПОРАТИВНЫХ
СПОРОВ

Текст
МАРИНА ИЛЬИЧЕВА,
КАНДИДАТ
ЮРИДИЧЕСКИХ
НАУК,
РУКОВОДИТЕЛЬ
КОРПОРАТИВНОЙ
СЛУЖБЫ FAMILY
OFFICE, НАУЧНЫЙ
РУКОВОДИТЕЛЬ
ПРОГРАММЫ
БИЗНЕС-
ОБРАЗОВАНИЯ
В ВШЭ



ЧТО СКРЫВАЕТСЯ ЗА ЗАКРЫТЫМИ ДВЕРЯМИ

Когда мы слышим словосочетание «Family Office», в голове возникают образы яхт, частных самолетов и управления личными делами миллиардеров. Однако реальность гораздо сложнее и глубже. Это не просто структура для покупки недвижимости. Это сложный механизм, превращающий разрозненные активы предпринимателя в управляемую систему капитала. Структура Family Office окутана завесой конфиденциальности, а ее руководитель часто воспринимается как волшебник, способный решить любую задачу по щелчку пальцев. Однако за этим образом скрываются жесткая экспертиза, психологическая устойчивость, уникальная ответственность за сохранение капитала, соответствие доверию и ожиданиям первого лица. Разберемся, как устроена эта закрытая система изнутри и какие требования собственник предъявляет к тем, кто управляет его капиталом.

ОТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ — К УПРАВЛЕНИЮ КАПИТАЛОМ

Family Office не возникает на старте предпринимательского пути. Пока бизнес молод и невелик, собственник сам выполняет функции и операционного директора, и юриста, и финансового аналитика. Однако по мере роста активов, появления партнеров, желания инвестировать и задумываться о наследственном планировании объект управления меняется. Теперь это не просто бизнес, а весь капитал в совокупности.



Марина Ильичева:

«Family Office помогает превратить состояние предпринимателя из набора принадлежащих ему активов в управляемую систему капитала. Все эксперты – юристы, финансисты, налоговые консультанты – собраны в единую команду, которая понимает картину бизнеса целиком и работает исключительно в интересах одного лица»

Это ключевое преимущество перед внешним консалтингом. Внешние советники часто разрознены, они не видят полной картины

Портрет идеального руководителя:

5 ключевых требований

Мы выделяем пять универсальных требований, которым должен соответствовать руководитель корпоративной службы Family Office, независимо от масштаба бизнеса

1



Способность говорить на языке бизнеса

Бизнесу не нужны длинные юридические заключения на 50 листах. Руководителю необходимо уметь конвертировать юридическую экспертизу в конкретное бизнес-решение. Он должен не просто предложить альтернативы, а выбрать ту, которая решает задачу собственника здесь и сейчас

2



Независимость мнения

Перед руководителем стоит сложная психологическая задача – донести до бенефициара последствия его решений, независимо от их популярности. Эксперт обязан опираться только на факты и свою экспертизу, предлагая альтернативы, даже если они не совпадают с первоначальной позицией собственника

3



Приоритизация рисков

В мире больших сделок Due diligence (дью-дилидженс) может выявлять сотни рисков. Задача руководителя – отделить зерна от плевел, определить, какие риски действительно влияют на стоимость или саму возможность сделки, а какие можно устранить постфактум

4



Память системы

Это уникальная характеристика Family Office. Руководитель знает не только текущую задачу, но и историю актива: как он создавался, какие были договоренности с партнерами, которые не легли в текст документов. Эта информация бесценна и часто недоступна даже самым дорогим внешним консультантам.

5



Думать «длиннее» одной сделки

Планирование структуры сделки должно учитывать будущее. Покупается ли актив для перепродажи, для привлечения инвесторов или для стратегического контроля? Ошибка в структурировании на старте может стоить миллиардов в будущем

и не несут долгосрочной ответственности за результат. Внутренняя команда, напротив, становится «памятью системы», хранящей историю создания активов, неформальные договоренности партнеров и чувствительные зоны, которые никогда не попадут в официальные документы.

ЭКСПЕРТИЗА: СПЛАВ ПРАВА, ФИНАНСОВ И ПСИХОЛОГИИ

Работа в Family Office требует не просто глубоких знаний в корпоративном праве. Это симбиоз нескольких дисциплин.

Юридическая экспертиза охватывает широкий спектр: от M&A и структурирования владения до корпоративных конфликтов и наследственного планирования (личные фонды). При этом руководитель должен быть готов ответить на любой вопрос мгновенно, без пауз на «надо посмотреть».

Бизнес-экспертиза требует понимания инвестиционной логики, финансовых потоков и умения читать финансовую отчетность. Многие юристы не знают, что такое чистые активы или балансовая стоимость, а это недопустимо при работе с крупными активами.

Owner Skills — это понимание психологии собственника. Один акционер хочет максимальной доходности и готов привлекать инвесторов, другой — стремится к тотальному контролю и боится потерять

Структура команды Family Office: юристы, финансисты, налоговые и инвестиционные консультанты, выходцы из инвестбанкинга.

Основные блоки экспертизы руководителя:

- корпоративное право и M&A;
- структурирование владения и наследственное планирование;
- инвестиционные сделки и совместные предприятия;
- корпоративные конфликты;
- финансовый анализ (чтение баланса, чистые активы).

Риски: юридические, налоговые, репутационные.

Время «выстрела»: эксперты рекомендуют оставаться в структуре не более пяти лет для предотвращения выгорания и потери рыночной идентификации, если нет задачи всегда работать в Family office.

актив. Без понимания этих приоритетов любая, даже самая грамотная юридическая конструкция окажется неверной.



Марина Ильичева: «Вы можете подобрать очень грамотную юридическую конструкцию, но она будет абсолютно неверной, потому что вы не понимаете цели и ожидания акционера от инвестиций, которые он хочет совершить»

ОБРАТНАЯ СТОРОНА МЕДАЛИ: ЦЕНА ОШИБКИ И ВЫГОРАНИЕ

Работа в Family Office — это не только высокий статус и доступ к чувствительной информации. Это колоссальное давление.

Высокая цена ошибки. Если внешний консультант, допустив ошибку, просто теряет клиента, то руководитель Family Office рискует не только репутацией, но и капиталом, доверием, которое выстраивалось годами. Ошибка может сказаться через два года и ударить по всем участникам процесса.

Неопределенность и интенсивность. Задачи могут «прилетать» в любое время и требовать оперативного включения, что не позволяет руководителю планировать свой день и требует высокой психологической и физической устойчивости.

Проблема выгорания и отсутствия баланса. Высокая интенсивность, постоянный стресс и необходимость постоянно учиться приводят к выгоранию.



Марина Ильичева: «Когда становишься старше, начинаешь иначе смотреть на то, сколько времени и энергии ты вложил в развитие чужого бизнеса. И в какой-то момент неизбежно задаешь себе вопрос: что в результате создано тобой самим и насколько этот профессиональный путь соответствует твоим собственным долгосрочным целям? Для меня это вопрос не только финансовой мотивации, но и того, как со временем формируется собственная профессиональная и экономическая ценность»

Б.О