

**МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ  
НАСЛЕДСТВЕННОЙ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ КОРПОРАЦИИ**

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, преемственность в бизнесе, управление рисками наследственной преемственности, наследование бизнеса, корпоративное управление, семейный бизнес, стратегия передачи бизнеса.

Актуальность исследования заключается в наличии проблем, связанных с наследственной передачей бизнеса, особенно в условиях экономической турбулентности в России, которые вместе с потерей предприятий могут привести к утрате накопленных знаний и созданных технологий, что поставит российскую экономику в невыгодное положение по сравнению с международными конкурентами. Кроме того, данная тема недостаточно изучена с позиции управления рисками предприятия. В исследовании факторы успешной наследственной преемственности разделены на внутренние и внешние. К внешним факторам отнесены совершенная нормативно-правовая база и наличие необходимой социально-экономической инфраструктуры, к внутренним – следование принципам корпоративного управления G20/ОЭСР, формирование системного подхода в передаче компании наследникам, включая развитие их компетенций, следование нормам законодательства Российской Федерации и формирование официальных планов преемственности.

**Цель исследования** – разработка механизма риск-менеджмента наследственной преемственности корпорации.

**Материалы и методы.** В процессе исследования применялись: анализ российских и иностранных научных источников и деловых интернет-ресурсов, кейс-метод, метод риск-менеджмента «галстук-бабочка» (ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011), метод балльной оценки на основе интерпретации научных публикаций.

**Результаты.** Событие наследственной преемственности, обладая двойственной природой, как и любой риск, может оказывать влияние на финансовые показатели компании, образ компании в глазах потребителя (риски в управлении брендом) и другие стороны деятельности компании, поэтому необходима тщательная подготовка и выбор самого благоприятного момента на этапе жизненного цикла компании, например, в период ее экономического роста. Описанный в статье практический опыт показал, что отсутствие регламентированного процесса передачи владения бизнесом приводит к существенным потерям: закрытию предприятий, финансовому ущербу компании и наследников, полной потере бизнеса, снижению доли рынка и др. Импульсный механизм предупреждения риска наследственной преемственности выявлен в исследовании опыта китайских компаний, который реализуется путем разовых мероприятий, таких как благотворительные пожертвования для укрепления репутации. Системный механизм предотвращения риска наследственной преемственности выявлен из опыта компании Aischan, в которой и организационная структура, и комплекс мер направлены на повышение стабильности компании в передаче бизнеса наследникам.

Предложено внедрение на предприятии механизма риск-менеджмента наследственной преемственности на основе ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Применение метода анализа рисков («галстук-бабочка») позволило систематизировать причины, последствия и предложить комплекс предупредительных (составление юридически оформленного плана наследования, обучение наследника навыкам управления, назначение посредников при урегулировании конфликтов, оценка рыночных изменений и адаптация к ним) и смягчающих (создание резервного фонда на случай кризисных ситуаций, поддержание устойчивых связей с партнерами и клиентами, поддержка сотрудников в переходный период, юридическая поддержка) мер для предотвращения риска наследственной преемственности. Механизм представляет собой циклическую последовательность этапов, направленную на постоянное совершенствование процесса риск-менеджмента при передаче

*бизнеса. Междисциплинарный подход на каждом этапе выполняется с помощью команды специалистов, вклад каждого из которых оценен по 10-балльной шкале.*

***Выводы.** Предложенный механизм может быть адаптирован для различных отраслей и видов семейного бизнеса и будет способствовать нивелированию рисков наследственной преемственности, сохранению стабильности предприятий и экономики России в целом.*

**Введение.** Одним из возможных рисков, которые могут повлиять на успешное будущее компании, является риск наследственной преемственности (НП). Он заключается в том, что владельцы бизнеса очень редко выстраивают грамотную стратегию передачи своих активов следующему поколению. Несмотря на противоречивые социально-экономические эффекты НП, отмеченные в научной литературе, как положительные (развитие и сохранение человеческого капитала), так и отрицательные (концентрация собственности), эффективное управление рисками НП играет ключевую роль для стабильности российской экономики [4]. В России многие предприятия, как крупные, так и в сфере малого и среднего бизнеса, остаются семейными. Такие компании часто составляют основу экономики региона и малых городов, предоставляют рабочие места и способствуют развитию социальной инфраструктуры. Неэффективное управление наследованием может привести к банкротству, что негативно отразится на региональной экономике и вызовет социальную напряженность. В условиях настоящих геополитических противоречий, когда, с одной стороны, продолжается глобализация и интеграция России в мировую экономику с новыми экономическими партнерами, а с другой – сохраняется гнет экономических санкций, важно не утратить конкурентоспособные компании. Особенно это касается наукоемких и высокотехнологичных отраслей, таких как фармацевтика, связь, машиностроение и др. Грамотно выстроенная преемственность играет решающую роль в сохранении и передаче управленческого опыта, идентичности компании и ее традиций.

**Цель исследования** – разработка механизма риск-менеджмента наследственной преемственности (РМНП) корпорации.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи: 1) определены факторы внутренней и внешней среды корпорации, оказывающие влияние на успех передачи компании наследникам; 2) проведено исследование проблемных и успешных кейсов; 3) разработаны предложения по формированию механизма РМНП, учитывающие междисциплинарный подход.

Научная новизна исследования заключается в применении государственного стандарта для управления рисками НП, в интеграции междисциплинарного подхода к процессу РМНП, выявлении двух подходов к РМНП – импульсного и системного.

**Материалы и методы.** В исследовании проведен анализ отечественных и зарубежных источников, посвященных управлению рисками НП, что включает академические статьи, посвященные корпоративному управлению, кейсы успешных и проблемных компаний. Рассмотренные примеры из практики передачи бизнеса, такие как случаи с компаниями Natura Siberica, Mars Inc., ViacomCBS, Gucci и Baskin-Robbins, позволили выявить типичные проблемы и риски, возникающие при наследовании. Анализ этих кейсов помог определить факторы, которые могут

способствовать или препятствовать успешной преемственности. В исследовании учитывались рекомендации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска». Метод «галстук-бабочка» позволил систематизировать ключевые угрозы и обеспечил наглядное представление о том, как внешние и внутренние факторы могут повлиять на центральное событие (передачу бизнеса). Метод балльной оценки применен для определения важности участия различных специалистов на каждом этапе риск-менеджмента.

**Результаты исследования.** Семейные фирмы являются важным источником создания богатства и роста занятости. Одной из причин низкой выживаемости семейных фирм являются проблемы с НП, поскольку неспособность владельцев грамотно спланировать данный процесс может пошатнуть фундамент фирмы. Авторы исследования [14] утверждают, что конкурентные преимущества, созданные основателем компании, не существуют вечно, преемники должны приходить на смену в нужное время, чтобы сохранить устойчивость фирмы.

В Российской Федерации частный бизнес существует уже на протяжении более чем тридцати лет, и подходит время, когда экономические элиты задумываются о реализации стратегии преемственности для своих активов. Согласно отчету Школы управления «Сколково», в ближайшие десятилетия в стране будет реализовываться процесс передачи бизнеса наследникам, что будет непростым испытанием как для самих бизнесменов, так и для экономики страны в целом. В условиях социально-экономических шоков, таких как пандемия коронавируса, внимание собственников бизнеса к данной проблеме повышается [11]. В исследовании [7] показано, что в России большая часть владельцев бизнеса (60%) склонна все-таки не продавать компанию, а передавать ее по наследству. Прогноз разрешения данной проблемы неоптимистичный: лишь 10% российских компаний первой волны смогут пройти процесс наследования успешно, и скорее всего к 2040 г. в списке Forbes России будут преобладать новые фамилии [11].

Обсуждение проблемы межпоколенческой преемственности в научных статьях российских авторов, посвященных исследованию вопросов корпоративного управления, началось сравнительно недавно [5] ввиду того, что в Российской Федерации практика НП в бизнесе не распространена широко, в отличие от западных компаний [4]. Анализ научных источников позволил выявить следующие факторы внешней среды компании, создающие условия для успешной передачи бизнеса по наследству. Базовым фактором является наличие совершенной нормативно-правовой базы в области наследования корпоративных прав. По данным исследований [6, 8], в Российской Федерации продолжается развитие законодательства в данной сфере. Институт НП в бизнесе требует наличия определенной социально-экономической инфраструктуры, в которой смогли бы развивать свои компетенции как владелец, так и его потомки. В России такая инфраструктура пока не сформирована. В Европейском Союзе существуют Советы по предпринимательству и Центры поддержки бизнеса, осуществляющие консультации и предоставляющие набор услуг по формированию эффективной стратегии передачи бизнеса по наследству [7].

Условия НП в России осложнены рядом факторов, включая макроэкономические тенденции, институциональные факторы, и факторы мезоуровня – неразвитость практики преемственности [4].

К внутренним факторам успешной НП необходимо отнести, прежде всего, следование принципам корпоративного управления ОЭСР, направленным на «обеспечение долгосрочной экономической эффективности предприятия, которая достигается за счет: равного отношения к акционерам: обеспечения защиты прав всех акционеров, включая миноритариев; прозрачности и раскрытия информации: своевременного и точного раскрытия всех материальных аспектов деятельности компании, включая финансовую отчетность, структуру собственности и управления; обеспечения роли стейкхолдеров: признания и защиты прав заинтересованных сторон, таких как сотрудники, кредиторы и клиенты; ответственности совета директоров: обеспечения эффективного стратегического руководства, контроля за деятельностью менеджмента и учета интересов всех стейкхолдеров» [10]. К внутренним факторам также относят формирование системного подхода в вопросах передачи компании, наличие документов, определяющих процесс наследования, разработку мероприятий по информированию наследников [4]. Формирование благоприятной перспективы сохранения устойчивой предпринимательской династии зависит и от планирования развития компетенций преемника (подготовка к владению и управлению компанией), создания финансовых резервов на период перехода собственности, а также необходимости принятия риска и пересмотра горизонта планирования инвестиций [21]. В.О. Вяткин к необходимым элементам механизма НП относит принятие наследственной стратегии в компании, следование нормам законодательства в области корпоративного, семейного и наследственного права, использование инструментов страхования, систему подготовки наследников [1]. Особую роль в подготовке наследников играют трансляция ролевых паттернов в бизнес-среде и раннее формирование необходимого образовательного уровня, практического опыта и профессиональной идентичности [4]. Официальные планы преемственности положительно влияют на практику управления финансовыми рисками и улучшают краткосрочные финансовые показатели семейных предприятий в момент передачи бизнеса [23].

Ввиду достаточно молодого возраста рыночной экономики России, а также корпоративного управления, существует не так много кейсов для исследования, как в зарубежном опыте. Основные выводы исследования [24] заключаются в том, что переход от первого поколения ко второму негативно влияет на уровень задолженности компании, в то время как при преемственности между последующими поколениями этот эффект меняется на противоположный. Что касается роста компании, то в компаниях первого поколения наследников темпы роста снижаются после процесса наследования, в то время как в компаниях следующего (второго) поколения никакого влияния на уровень роста выявить не удалось. Наконец, не обнаружено никаких доказательств того, что преемственность влияет на прибыльность семейной фирмы, что свидетельствует о том, что переход не обязательно должен рассматриваться как негативное событие в жизненном цикле семейного бизнеса. Данное исследование иллюстрирует двойственную природу риска. Помимо финансовых показателей НП оказывает влияние и на образ компании в глазах потребителей. Так, в исследовании [13] показано, что для сохранения ресурсов семейного бизнеса и управления брендом, созданным основателем, необходимы усилия первого и второго поколений наследников.

Н. Chiang et al. выявили, что, с точки зрения жизненного цикла компании, наиболее благоприятным периодом является период экономического роста компании, а стадии зрелости и «встряски», а также смена генерального директора и внедрение каких-либо существенных изменений в деятельности компании являются менее благоприятными и даже рискованными [14].

Исследование ряда кейсов показывает, что отсутствие четкого плана наследования и регламентированного процесса управления рисками зачастую приводит к конфликтам, финансовым потерям, утрате контроля над бизнесом и корпоративной нестабильности (табл. 1).

Таблица 1

## Исследование кейсов корпораций

| Наименование компании                              | Фактор риска (суть проблемы)  | Последствия   | Результат   |
|--|---|---|---|
| Натура Сиберика (производство и продажа косметики) | Не выстроена система наследования бизнеса   | Борьба за власть между наследниками, судебные разбирательства по поводу наследства  | Прекращена работа 80 розничных магазинов, приостановлено производство   |
| ViacomCBS (медиакомпания)                          | Отсутствие четких указаний о наследовании   | Конфликты наследников привели к снижению стоимости акций компании, что негативно отразилось на репутации ViacomCBS                      | Финансовые потери инвесторов и наследников из-за затяжных судебных споров оценены в миллионы долларов   |
| Mars Inc. (производство кондитерских изделий)      | Не было четко прописанного плана наследования   | Разногласия среди наследников и отсутствие ясности в передаче управления компанией привели к неопределенности в стратегическом развитии | Риски для долгосрочной устойчивости   |
| Gucci (дизайн и производство одежды и аксессуаров) | Разногласия в процессе наследования, отсутствие четкой структуры управления привело к конфликтам между членами семьи                  | Споры среди наследников привели к падению доходов и корпоративной нестабильности  | Маурицио Гуччи продал свою долю в компании, что позволило внешним инвесторам завладеть брендом  |
| Baskin-Robbins (производство и продажа мороженого) | Управление бизнесом было передано наследникам без четкого плана наследования и с плохо структурированным процессом управления рисками | Недоразумения среди наследников и управленцев привели к потере фокуса на развитии бизнеса   | Снижение рыночной доли привело к необходимости продажи компании, что сказалось на финансовом положении наследников, которые утратили возможность продолжать семейный бизнес |

Источник. Табл. 1 составлена авторами на основе данных, представленных в [9, 11, 16, 17, 19, 20, 22, 25].

Причинами неудач НП в представленных в табл. 1 кейсах являются: нечеткие планы преемственности, некомпетентные или неподготовленные преемники, а также семейное соперничество.

Одной из целей успешной НП является предотвращение репутационных рисков. По данным исследований, проведенных в развивающихся странах, таких как Китай, управление наследованием может быть сопряжено с репутационными рисками: собственники стремятся передать бизнес наследнику любой ценой, поддерживая при этом имидж компании за счет манипуляций с доходами (earnings management) [15]. В ходе исследования [18] обнаружено, что вероятность и объем благотворительных пожертвований возрастают, когда семейные фирмы, зарегистрированные на бирже в Китае, находятся в процессе внутренней преемственности. При этом влияние преемственности на благотворительные пожертвования сильнее в семейных фирмах, имеющих политические связи или расположенных в районах с наиболее значительным влиянием правительства на местную экономику. Данное явление распространено в семейных фирмах, в которых наследники молоды и неопытны. Когда процесс передачи наследства состоялся, семейные фирмы осуществляют меньше благотворительных пожертвований.

Мы пришли к выводу, что в китайской практике применяются механизмы поддержки успешной НП, которые справедливо назвать импульсными. Импульсный механизм РМНП подразумевает управление рисками, основанное на краткосрочных мерах и реакциях на конкретные события или изменения. Импульсный подход ориентирован на решение проблем по мере их возникновения, а не на постоянное управление. Он может применяться и в условиях экономических и правовых изменений, когда необходимо быстро адаптировать планы и стратегии к новым обстоятельствам.

Л.В. Клименко выделяет три модели НП: «принятие статуса как осознанная ценность и стремление к нему – активная практика; сохранение статуса (последующие поколения принимают бизнес-наследство как должное/вынужденное) – пассивная практика; отказ/уход от продолжения предпринимательской династии» [4]. Примером активной практики является НП в компании Auchan. Активная практика в данной компании реализуется через формальные и неформальные подходы к сохранению преемственности (табл. 2). Формальное профессиональное планирование преемственности играет важную роль в обеспечении долгосрочной устойчивости бизнеса [23].

В контексте группы, как показано в табл. 2, формальные и неформальные механизмы управления НП Auchan делятся на намеренные (конкретные) и спонтанные (неконкретные). Формальные намеренные механизмы (конкретные) представляют собой структурированные и формализованные действия, которые группа намеренно внедряет для управления бизнесом, поддержания контроля и передачи активов, такие как завещания и уставы. AFM (Ассоциация семьи Мюлье) – организационная структура, созданная специально для реализации семейных интересов и участия семьи в управлении компанией. Задача ассоциации – укреплять связи между членами семьи и устранять потенциальные конфликты. Valauchan – это механизм, обеспечивающий мотивацию и лояльность сотрудников, что снижает риски и усиливает стабильность компании. Наблюдательный совет включает членов семьи и представителей Valauchan. Система вознаграждения разработана с акцентом на умеренность, что помогает избегать конфликтов, связанных с распределением прибыли.

Таблица 2

## Механизмы обеспечения преемственности Auchan

| Механизмы                 | Формальные  | Неформальные  |
|---------------------------|---|---|
| Намеренные (конкретные)   | Завещания и уставы.<br>Устав АФМ (Ассоциация семьи Мюлье).<br>Семейная ассоциация сотрудников Мюлье.<br>Участие сотрудников в капитале и управление через Valauchan.<br>Наблюдательный совет: семья, представитель Valauchan; поддержка семьи.<br>Система вознаграждения: поиск умеренности | Христианские сети (CFPC: Французский христианский центр работодателей).<br>МСС: Христианское движение менеджеров): «работать в определенной этике»      |
| Спонтанные (неконкретные) | Внутренний рынок акций (внутри семьи): один раз в год; стабильность акционеров.<br>Внутренний рынок капитала: самофинансирование, солидарность, долгосрочные горизонты (приверженность).<br>Семейная культура: католицизм, солидарность, единство, предпринимательство                      | Бизнес-культура: патерналистские и социально-католические традиции северных регионов.<br>Рынок товаров и услуг: цены со скидкой и доступность продукции |

Источник. Табл. 2 составлена авторами с использованием данных из [3, 26].

Формальные спонтанные механизмы поддерживают стабильность состава акционеров, поскольку акции остаются в пределах семейного круга. Неформальные элементы механизма НП основаны на культуре и традициях, которые не обязательно прописаны в правилах, но играют ключевую роль в управлении и поддержке семейного бизнеса. Намеренные механизмы в группе Auchan обеспечивают управление рисками НП, позволяя семье Мюлье сохранить контроль над бизнесом, в то время как спонтанные механизмы поддерживают общую корпоративную культуру и долгосрочные отношения внутри семьи и бизнеса [3, 26]. Механизмы передачи НП в компании Auchan целесообразно назвать системными.

Системный механизм риск-менеджмента наследственной преемственности – это подход к управлению рисками, который предусматривает создание устойчивой структуры для обеспечения преемственности в компании. Системный механизм включает разработку комплексных стратегий, которые реализуются на постоянной основе и охватывают все этапы управления рисками – от идентификации и оценки до мониторинга и корректировки. Такой подход предполагает формализацию процедур, обучение преемников и регулярный аудит системы.

Рассмотренные кейсы показывают, что процесс передачи преемственности – не разовая акция, а важный этап обеспечения жизнедеятельности компании, управление которым требует комплексного подхода и разработки пакета внутренних стандартов, регламентов и положений, и подтверждают актуальность разработки механизма НП как части системы риск-менеджмента и корпоративного управления компании.

Многообразие рекомендованных в научной литературе инструментов обеспечения НП и многообразие раскрытых в них сопутствующих проблем наталкивает нас на мысль, что, несмотря на многоаспектность НП, к управлению рисками в этом процессе могут быть применены универсальные инструменты риск-менеджмента.

При постановке процесса РМНП необходимо руководствоваться требованиями ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [2]. Наиболее подходящим для ситуации с НП, на наш взгляд, является метод «галстук-бабочка», который позволяет систематизировать причины и последствия вокруг основного события – нарушения преемственности при передаче бизнеса, обеспечить индивидуальный подход к проблеме в случае каждого предприятия путем интеграции блока анализа рисков (рис. 1), и широко применяется в различных сферах при анализе рисков [12].



Рис. 1. Анализ рисков наследственной преемственности на основе метода «галстук-бабочка»

На рис. 1 представлен комплекс основных мер, направленных на предупреждение риска НП (левая сторона) и на смягчение последствий реализации риска НП (правая сторона), которые вписаны в предлагаемый авторами механизм РМНП.

Механизм РМНП должен действовать на предприятии постоянно, как часть процесса риск-менеджмента. В условиях экономической турбулентности необходимость передачи бизнеса может возникнуть внезапно. Схема, представленная на рис. 2, демонстрирует основные этапы РМНП.

Функциональное наполнение этапов механизма РМНП зависит от особенностей деятельности конкретного предприятия (отрасли). Рассмотрим эти этапы подробнее.

На первом этапе проводится идентификация рисков, связанных с передачей бизнеса по наследству. Ключевые риски включают конфликты между наследниками, недостаток управленческого опыта, изменения в рыночной стратегии и юридические проблемы, а также риски, свойственные для определенной отрасли. Особенностью данного этапа является системный подход, который учитывает идентификацию как внутренних, так и внешних факторов риска, влияющих на преемственность. Необходимо определить области формирования факторов риска. Например, провести опросы ключевых клиентов и других стейкхолдеров о том, как смена собственника отразится, по их мнению, на восприятии бренда.



Рис. 2. Механизм РМНП

На этапе оценки определяются вероятности возникновения риска и потенциальные последствия для бизнеса. Оценка проводится с использованием как количественных, так и качественных методов анализа. Учитываются такие факторы, как финансовая устойчивость, структура управления и личные качества наследников и т.д., интегрированные в многокритериальный анализ, который позволяет учитывать широкий спектр параметров, влияющих на устойчивость компании.

На этапе планирования разрабатываются стратегии снижения или предотвращения рисков, что включает подготовку наследников к управлению, установление четких правил наследования, распределение активов и юридическое оформление прав собственности. На этапе планирования целесообразно определить наиболее благоприятный период для перехода НП. Необходимо запланировать участие наследников в систематических маркетинговых, благотворительных или PR-акциях, что будет способствовать восприятию наследников в обществе как неотъемлемой части компании и бренда.

Плановая реализация механизма РМНП нацелена на предупреждение рисков и сосредоточена на мерах левой стороны, согласно рис. 1. Таким образом, если рисковое событие не проявилось, этап реализации мер будет включать в себя составление юридически оформленного плана наследования, обучение наследника навыкам управления, назначение посредников в случае конфликтов с наследниками или стейкхолдерами, оценку рыночной ситуации и меры по адаптации к ней. Новизна заключается в активном использовании гибких организационных инструментов и методов, таких как семейные соглашения. В рассмотренных в табл. 1 кейсах (ViacomCBS, Mars Inc., Gucci, Baskin-Robbins) были допущены ошибки именно в области планирования НП и предупреждения рисков.

В случае реализации риска НП на четвертом этапе осуществляются мероприятия правой стороны: создание резервного фонда, поддержание связей с партнерами и клиентами, установление обратной связи с сотрудниками, активизация юридической защиты в случае возникновения споров и судебных исков. В кейсе компании «Натура Сиберика» отсутствовали предупредительные мероприятия, а предпринятые «аварийные» меры спасли ситуацию лишь частично с учетом экономических потерь, что подчеркивает важность профилактических мероприятий. Реализация мер управления рисками в критической ситуации включает в себя юридическую реструктуризацию, назначение временного управляющего.

Этап «Мониторинг и корректировка» направлен на оценку эффективности реализованных мер и адаптацию стратегий в зависимости от полученных результатов и изменения внешних и внутренних условий. Здесь необходимо обратить внимание на динамику финансовых показателей, рейтинг компании, уровень лояльности клиентов и сотрудников, страховых и кредитных организаций.

Новизна предлагаемого РМНП заключается в интеграции комплексного подхода, который включает финансовый, юридический и управленческий аспекты. В отличие от традиционных подходов, здесь акцент делается на комплексное управление рисками, которое охватывает не только непосредственную передачу активов, но и долгосрочную устойчивость бизнеса, подготовку наследников и развитие корпоративной культуры.

Для реализации механизма РМНП на предприятии должен быть сформирован перечень ответственных должностных лиц. В процессе постановки РМНП на предприятии необходимо учитывать существующий практический опыт и научно-методические разработки, представленные в трудах российских и зарубежных ученых, тем самым повышая компетенции в данной сфере управления компанией. Процесс РМНП требует междисциплинарного подхода. Совместная работа аудитора, бизнес-аналитика, HR-специалиста и юриста обеспечивает междисциплинарный подход в реализации механизма РМНП. На каждом этапе определенные специалисты играют наиболее важную роль, выполняя приоритетные задачи для успешного управления рисками. Например, аудитор важен на этапе идентификации и мониторинга рисков, так как его задача – проверка соответствия процессов установленным стандартам. Бизнес-аналитик более значим на этапе оценки рисков, поскольку его функции включают анализ данных и прогнозирование. Мониторинг связан с оценкой результатов проведенных мероприятий, что предполагает управление изменениями и персоналом, поэтому HR-специалисты необходимы на пятом этапе. Этапы планирования и реализации мер управления требуют более комплексного подхода, включая правовые аспекты, что повышает роль юриста. На основе анализа публикаций [1, 4–8] авторами в табл. 3 представлено распределение баллов, которое отражает относительную важность каждого специалиста на разных этапах, но успех всего процесса зависит от их совместной работы и эффективной координации действий.

Ни одному из специалистов не присвоено 10 баллов ввиду того, что РМНП требует междисциплинарного подхода, в котором каждый специалист вносит свой вклад, но ни один не может охватить все аспекты самостоятельно. Каждый

этап включает различные типы рисков – юридические, финансовые, кадровые и организационные, и участие только одного специалиста не сможет обеспечить полноценное их решение.

Таблица 3

Оценка важности участия специалистов по 10-балльной шкале

| Этап / Специалист               | Аудитор | Бизнес-аналитик | Юрист | HR-специалист |
|---------------------------------|---------|-----------------|-------|---------------|
| Идентификация рисков            | 8       | 7               | 6     | 5             |
| Оценка рисков                   | 6       | 9               | 7     | 6             |
| Планирование управления рисками | 5       | 8               | 9     | 7             |
| Реализация мер управления       | 4       | 7               | 8     | 9             |
| Мониторинг и корректировка      | 7       | 6               | 6     | 8             |

В дальнейших исследованиях научное обоснование распределения баллов для определения значимости специалистов будет проведено на базе критериев, что позволит определять целесообразность привлечения тех или иных специалистов на конкретном предприятии и оптимизировать затраты на оплату труда, формируя команду из необходимых специалистов. В научных моделях управления рисками часто применяются весовые коэффициенты для оценки вклада различных функций и метод экспертных оценок: будут определены весовые коэффициенты для каждой роли. Практические наблюдения и анализ кейсов также будут основой для оценки значимости каждого специалиста на разных этапах.

Применимость предлагаемого механизма на предприятиях малого и среднего бизнеса может быть обеспечена за счет привлечения необходимых специалистов на временной основе – на период передачи собственности.

Потенциал для дальнейшего исследования мы видим в адаптации предложенных и разработке новых инструментов РМНП для предприятий, представляющих различные организационно-правовые формы и отрасли экономики. Перспективы для исследования существуют в области формирования институциональной среды и социально-экономической инфраструктуры поддержки передачи бизнеса, исследования системных и импульсных механизмов обеспечения РМНП. Безусловно, ключевая роль в формировании институциональной среды НП должна принадлежать государству. Сами компании должны участвовать в создании такой инфраструктуры, действуя в рамках профессиональных сообществ, некоммерческих отраслевых организаций.

**Выводы.** Эффективное управление рисками НП требует междисциплинарного подхода, включающего финансовые, правовые и управленческие аспекты. Интеграция этих элементов помогает повысить устойчивость семейных компаний и предотвратить потерю конкурентных преимуществ. Применение предложенного механизма РМНП на практике будет способствовать созданию благоприятных условий для долгосрочного развития корпорации и преодоления наследственных споров.

Результаты исследования могут быть использованы российскими компаниями для разработки стратегий управления рисками НП и минимизации возможных угроз потери бизнеса, что позволит повысить устойчивость бизнеса, обеспечить преемственность управленческого опыта и сохранить корпоративную культуру, что особенно важно в условиях нестабильной экономической ситуации.

## Литература

1. Вяткин В.О. Наследственная стратегия и другие инструменты наследственного планирования // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2024. № 2(269). С. 64–77.
2. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска [Электронный ресурс]. URL: [https://zs.favt.ru/public/materials/files/ГОСТ%20Р%20ИСО%2031010-2011\\_Методы%20оценки%20риска.pdf](https://zs.favt.ru/public/materials/files/ГОСТ%20Р%20ИСО%2031010-2011_Методы%20оценки%20риска.pdf).
3. Клан Auchan. Кто владеет популярной сетью гипермаркетов и в чем их особенность? [Электронный ресурс]. URL: [https://hf.ru/blog/allinfo/tema\\_auchan](https://hf.ru/blog/allinfo/tema_auchan).
4. Клименко Л.В., Посухова О.Ю. Профессиональные династии в бизнесе: специфика и потенциал развития // Мир России. Социология. Этнология. 2020. Т. 29, № 1. С. 80–102. DOI: 10.17323/1811-038X-2020-29-1-80-102.
5. Королев В.А. Корпоративное управление для наследников бизнеса: перспективное становится актуальным // Инициативы XXI века. 2011. № 1-2. С. 25–30.
6. Крамар Н.П. К вопросу об особенностях наследования корпоративных прав // Молодой ученый. 2023. № 38(485). С. 120–121.
7. Мурзина Ю.С. Будущее семейного бизнеса в России: передача бизнеса преемникам // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2, № 2. С. 141–158. DOI: 10.18334/lim.2.2.540.
8. Напалкова Д.В. Тенденции развития наследования корпоративных прав в РФ // Молодой ученый. 2023. № 44(491). С. 248–251.
9. Наследственный конфликт в Natura Siberica, судя по всему, завершен [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/01/11/958565-nasledstvennii-konflikt-v-natura-siberica>.
10. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Электронный ресурс]. URL: <https://gtmarket.ru/files/book/reference-work/Principles-of-Corporate-Governance-OECD-ru.pdf>.
11. Продолжение следует: преемственность в эпоху перемен [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/487587-prodolzenie-sleduet-preemstvennost-v-epohu-pere-men?erid=4CQwVszH9pSaKxh4qTv>.
12. Раимов А.И., Николаева Н.Г., Сопин В.Ф. Метод «Галстук-бабочка» и его применение при оценке рисков // Компетентность. 2020. № 3. С. 48–53.
13. Casprini E., Melanthiou Y., Pucci T., Zanni L. Managing founder-based brand identity during succession. *J. Brand Management*, 2019, no. 27, pp. 1–14. DOI: 10.1057/s41262-019-00161-x.
14. Chiang H., He L., Yu H. Family Firm's Succession and Firm's Sustainability. *J. Family and Economic Issues*, 2021, no. 43, pp. 637–646. DOI: 10.1007/S10834-021-09778-0.
15. Fang H., Shi Y., Wu Z. Familial altruism and reputation risk: evidence from China. *China Finance Review International*, 2021, vol. 11, no. 4, pp. 437–448. DOI: 10.1108/CFRI-01-2021-0016.
16. Forrest Mars – Controversial History of M&M's Creator. Available at: <https://www.snack-history.com/forrest-mars>.
17. Gershon R., Suri V. Viacom Inc. *J. Media Business Studies*, 2004, no. 1(1), pp. 47–69. DOI: 10.1080/16522354.2004.11073420.
18. He W., Yu X. Paving the Way for Children: Family Firm Succession and Corporate Philanthropy in China. CGN: Family Firms (Topic). *J. Business Finance & Accounting*, 2019, vol. 46, iss. 9-10. DOI: 10.1111/jbfa.12402.
19. How Baskin-Robbins Is Trying Not to Disappear. Available at: <https://www.entrepreneur.com/franchises/how-baskin-robbins-is-trying-not-to-disappear/231702>.
20. Media queen Shari Redstone's ViacomCBS mega-merger a mess. Available at: <https://ny-post.com/2021/08/28/shari-redstones-viacomcbs-mega-merger-a-mess>.
21. Meier O., Thelisson A. The succession dilemma in family firms: case study of a French company. *J. Business Strategy*, 2021, vol. 42, no. 6, pp. 406–411. DOI: 10.1108/JBS-04-2020-0078.
22. Michie J., Roll K. Future Governance Options for the Mars Corporation. *Saïd Business School WP 2017-10*, 2017, no. 5, pp. 1–34. DOI: 10.2139/SSRN.2998049.
23. Mihaylov G., Zurbrugg R. The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *Int. J. Managerial Finance*, 2020, vol. 17, no. 3, pp. 438–454. DOI: 10.1108/ijmf-12-2019-0466.
24. Molly V., Laveren E., Deloof M. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 2010, no. 23(2), pp. 131–147. DOI: 10.1177/089448651002300203.

25. The Violent Family Feud That Nearly Destroyed the Gucci Empire. Available at: <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/gucci-family-feud>.

26. Wirtz P., Laurent B. Quelle gouvernance pour quelles valeurs? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2014, no. 13(4), vol. 3, pp. 22–39.

---

**СТЕПЧЕНКОВА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА** – кандидат экономических наук, ассистент кафедры международного бизнеса, факультет управления, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург (ooolit mash@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7043-6614>).

**ВОЛКОВ РУСЛАН КОНСТАНТИНОВИЧ** – студент IV курса, факультет управления, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург (ruslan.volkov.0303@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9377-2593>).

---

Olga S. STEPCHENKOVA, Ruslan K. VOLKOV

### CORPORATE HEREDITARY SUCCESSION RISK MANAGEMENT

**Key words:** risk management, business continuity, hereditary succession risk management, business inheritance, corporate governance, family business, business transfer strategy.

*The relevance of the study lies in the presence of problems related to hereditary transfer of business, especially in conditions of economic turbulence in the Russia, which, together with the loss of enterprises, can lead to the loss of accumulated knowledge and created technologies, which will put the Russian economy at a disadvantage compared to international competitors. In addition, this topic has not been sufficiently studied from the perspective of enterprise risk management. In the study, the factors of successful hereditary succession are divided into internal and external ones. External factors include a perfect regulatory framework and availability of necessary socio-economic infrastructure; internal factors include adherence to the principles of corporate governance G20/OECD, formation of a systematic approach to the transfer of the company to heirs, including development of their competencies, compliance with the legislative norms of the Russian Federation and formation of official succession plans.*

**The purpose of the study** is to develop a risk management mechanism for the hereditary succession of a corporation.

**Materials and methods.** In the course of the research, the following methods were used: analysis of Russian and foreign scientific sources and business Internet resources, the case method, the «bow tie» risk management method (GOST R ISO/IEC 31010-2011), the scoring method based on the interpretation of scientific publications.

**Results.** An event of hereditary succession, having a dual nature, like any risk, can affect the financial performance of the company, the image of the company in the eyes of the consumer (risks in brand management) and other aspects of the company's activities, that is why careful preparation and selection of the most favorable moment at the stage of the company's life cycle, for example, during its economic growth are necessary. The practical experience described in the article has shown that the absence of a regulated process for transferring business ownership leads to significant losses: closure of enterprises, financial damage to the company and heirs, complete loss of business, a decrease in market share, etc. An impulse mechanism for preventing the risk of hereditary succession has been identified in studying the experience of Chinese companies, which is implemented through one-time events, such as charitable donations to strengthen reputation. A systemic mechanism for preventing the risk of hereditary succession was identified from the experience of Auchan company, in which both the organizational structure and a set of measures were aimed at increasing the stability of the company in transferring business to heirs.

*It is proposed to introduce a hereditary succession risk management mechanism at the enterprise based on GOST R ISO/IEC 31010-2011. The use of the risk analysis method («bow tie») made it possible to systematize the causes, consequences and to offer a set of preventive (drawing up*

a legally formalized inheritance plan, training the heir in management skills, appointing intermediaries in conflict resolution, assessing market changes and adapting to them) and mitigating (creating a reserve fund in case of crisis situations, maintaining stable relationships with partners and clients, support for employees during the transition period, legal support) measures to prevent the risk of hereditary succession. The mechanism represents a cyclical sequence of stages aimed at continuous improvement of the risk management process during business transfer. The interdisciplinary approach at each stage is carried out with the help of a team of specialists, the contribution of each of whom is evaluated on a 10-point scale.

**Conclusions.** The proposed mechanism can be adapted for various industries and types of family business and will help to mitigate the risks of hereditary succession, preserve the stability of enterprises and the Russian economy as a whole.

## References

1. Vyatkin V.O. *Nasledstvennaya strategiya i drugie instrumenty nasledstvennogo planirovaniya* [Legacy strategy and other legacy planning tools]. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii*, 2024, no. 2(269), pp. 64–77.
2. *GOST R ISO 31010-2011 Menedzhment riska. Metody otsenki riska* [Risk Management. Methods of risk assessment]. Available at: [https://zs.favt.ru/public/materials/files/GOST%20R%-20ISO%2031010-2011\\_Metody%20otsenki%20riska.pdf](https://zs.favt.ru/public/materials/files/GOST%20R%-20ISO%2031010-2011_Metody%20otsenki%20riska.pdf).
3. *Klan Auchan. Kto vladeet populyarnoi set'yu gipermarketov i v chem ikh osoben-nost'* [Auchan clan. Who owns the popular hypermarket chain and what is their specialty?]. Available at: [https://hf.ru/blog/allinfo/tema\\_auchan](https://hf.ru/blog/allinfo/tema_auchan).
4. Klimentko L.V., Posukhova O.Yu. *Professional'nye dinastii v biznese: spetsifika i potentsial razvitiya* [Professional dynasties in business: specifics and development potential]. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Ehtnologiya*, 2020, vol. 29, no. 1, pp. 80–102. DOI: 10.17323/1811-038X-2020-29-1-80-102.
5. Korolev V.A. *Korporativnoe upravlenie dlya naslednikov biznesa: perspektivnoe stanovitsya aktual'nym* [Corporate governance for business heirs: promising becomes relevant]. *Iniitsiativy XXI veka*, 2011, no. 1-2, pp. 25–30.
6. Kramar N.P. *K voprosu ob osobennostyakh nasledovaniya korporativnykh prav* [On the peculiarities of inheritance of corporate rights]. *Molodoi uchenyi*, 2023, no. 38(485), pp. 120–121.
7. Murzina Yu.S. *Budushchee semeinogo biznesa v Rossii: peredacha biznesa preemnikam* [The Future of Family Business in Russia: Transferring Business to Successors]. *Liderstvo i menedzhment*, 2015, vol. 2, no. 2, pp. 141–158. DOI: 10.18334/lim.2.2.540.
8. Napalkova D.V. *Tendentsii razvitiya nasledovaniya korporativnykh prav v RF* [Trends in the development of inheritance of corporate rights in the Russian Federation]. *Molodoi uchenyi*, 2023, no. 44(491), pp. 248–251.
9. *Nasledstvennyi konflikt v Natura Siberica, sudya po vsemu, zavershen* [The Natura Siberica hereditary conflict appears to be over]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023-01/11/958565-nasledstvennyi-konflikt-v-natura-siberica>.
10. *Printsipy korporativnogo upravleniya OESR* [OECD Principles of Corporate Governance]. Available at: <https://gtmarket.ru/files/book/reference-work/Principles-of-Corporate-Governance-OECD-ru.pdf>.
11. *Prodolzhenie sleduet: preemstvennost' v ehpokhu peremen* [To be continued: continuity in an era of change]. Available at: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/487587-prodolzhenie-sleduet-preemstvennost-v-epokhu-peremen?erid=4CQwVsZ9pSaKxh4qTv>.
12. Raimov A.I., Nikolaeva N.G., Sopin V.F. *Metod «Galstuk-babochka» i ego prime-nenie pri otsenke riskov* [The «Bow Tie» method and its application in risk assessment]. *Kompetentnost'*, 2020, no. 3, pp. 48–53.
13. Casprini E., Melanthiou Y., Pucci T., Zanni L. Managing founder-based brand identity during succession. *J. Brand Management*, 2019, no. 27, pp. 1–14. DOI: 10.1057/s41262-019-00161-x.
14. Chiang H., He L., Yu H. Family Firm's Succession and Firm's Sustainability. *J. Family and Economic Issues*, 2021, no. 43, pp. 637–646. DOI: 10.1007/S10834-021-09778-0.
15. Fang H., Shi Y., Wu Z. Familial altruism and reputation risk: evidence from China. *China Finance Review International*, 2021, vol. 11, no. 4, pp. 437–448. DOI: 10.1108/CFRI-01-2021-0016.
16. Forrest Mars – Controversial History of M&M's Creator. Available at: <https://www.snack-history.com/forrest-mars>.
17. Gershon R., Suri V. Viacom Inc. *J. Media Business Studies*, 2004, no. 1(1), pp. 47–69. DOI: 10.1080/16522354.2004.11073420.

18. He W., Yu X. Paving the Way for Children: Family Firm Succession and Corporate Philanthropy in China. CGN: Family Firms (Topic). *J. Business Finance & Accounting*, 2019, vol. 46, iss. 9-10. DOI: 10.1111/jbfa.12402.
19. How Baskin-Robbins Is Trying Not to Disappear. Available at: <https://www.entrepreneur.com/franchises/how-baskin-robbins-is-trying-not-to-disappear/231702>.
20. Media queen Shari Redstone's ViacomCBS mega-merger a mess. Available at: <https://ny-post.com/2021/08/28/shari-redstones-viacomcbs-mega-merger-a-mess>.
21. Meier O., Thelisson A. The succession dilemma in family firms: case study of a French company. *J. Business Strategy*, 2021, vol. 42, no. 6, pp. 406–411. DOI: 10.1108/JBS-04-2020-0078.
22. Michie J., Roll K. Future Governance Options for the Mars Corporation. *Saïd Business School WP 2017-10*, 2017, no. 5, pp. 1–34. DOI: 10.2139/SSRN.2998049.
23. Mihaylov G., Zurbruegg R. The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *Int. J. Managerial Finance*, 2020, vol. 17, no. 3, pp. 438–454. DOI: 10.1108/ijmf-12-2019-0466.
24. Molly V., Laveren E., Deloof M. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 2010, no. 23(2), pp. 131–147. DOI: 10.1177/089448651002300203.
25. The Violent Family Feud That Nearly Destroyed the Gucci Empire. Available at: <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/gucci-family-feud>.
26. Wirtz P., Laurent B. Quelle gouvernance pour quelles valeurs? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2014, no. 13(4), vol. 3, pp. 22–39.

---

**OLGA S. STEPCHENKOVA** – Candidate of Economics Sciences, Assistant Lecturer, International Business Department, St. Petersburg State University of Economics, Russia, St. Petersburg (ooolitmarsh@yandex.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7043-6614>).

**RUSLAN K. VOLKOV** – 4<sup>th</sup> year Student, Management Faculty, St. Petersburg State University of Economics, Russia, St. Petersburg (ruslan.volkov.0303@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9377-2593>).

---

**Формат цитирования:** Степченко О.С., Волков П.К. Менеджмент рисков наследственной преемственности корпорации [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2024. № 4. С. 64–78. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2024/4/6>. DOI: 10.47026/2499-9636-2024-4-64-78.