

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 336.76

ИНСТРУМЕНТ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ И КОНФИГУРАЦИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДОВЕРИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕМЕЙНЫМИ И ПЕРСОНАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ: ОБОСНОВАНИЕ ПОНЯТИЙ

А.А. Водяников

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Москва, email: vodyannikov.art@gmail.com

Аннотация. Собственник семейного или персонального капитала располагает широким спектром способов организации управления им и сталкивается с задачей выбора наиболее оптимального варианта, что предполагает сопоставление альтернатив и оценку их эффективности. Проведение такой оценки требует определения того, что именно выступает ее объектом. Между тем в исследованиях доверительного управления, *private banking*, *wealth management* и семейных офисов используются близкие по содержанию, но несогласованные понятия: инструмент, продукт, услуга, решение, структура. В статье обосновывается система из трех понятий: инструмент, инструментарий и конфигурация инструментария доверительного управления. Под инструментом предлагается понимать способ организации владения, структурирования или управления активами, выбор которого совершается собственником или управляющим. Инструментарием, в таком случае, является совокупность инструментов, доступных для применения. Конфигурация инструментария определяется как конкретное сочетание выбранных инструментов и параметров их применения. Отличительными признаками инструмента являются управляемость (подконтрольность выбору собственника или управляющего) и возможность влиять на достижение целей управления. Таким образом, к инструментам можно отнести, например, инвестиционную стратегию, подход к принятию управленческих решений или структурирование владения активами, тогда как рыночная конъюнктура, доходность отдельных классов активов и правовая среда рассматриваются как внешние условия и инструментами не являются. В качестве объекта оценки эффективности управления предлагается использовать конкретную конфигурацию инструментария.

Ключевые слова: доверительное управление активами, семейный капитал, персональные активы, инструмент управления, инструментарий, конфигурация инструментария, управляемость, оценка эффективности.

INSTRUMENT, TOOLKIT AND CONFIGURATION IN TRUST MANAGEMENT OF FAMILY AND PERSONAL ASSETS: CONCEPTUAL FOUNDATIONS

A.A. Vodiannikov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: vodyannikov.art@gmail.com

Abstract. A holder of family or personal wealth has access to a wide range of ways to organize its management and therefore faces the task of choosing the most appropriate option. Such a choice requires comparing available alternatives, which in turn presupposes an assessment of their effectiveness. Meanwhile, studies of trust management, *private banking*, *wealth management* and family offices employ closely related but inconsistently defined concepts: instrument, product, service, solution, structure. This article substantiates a system of three concepts. An instrument is defined as a course of action for organising ownership, structuring or managing assets that is selectable by the owner or manager; a toolkit is defined as the totality of interrelated instruments available for application; and a toolkit configuration is defined as a specific combination of selected instruments and the parameters of their application. The distinction rests on the criterion of controllability, supplemented by the requirement that an element be linked to the owner's objectives: only elements constituting the subject of managerial choice qualify as instruments, whereas market conditions, asset class returns and the legal environment are treated as external conditions. The article proposes that the effectiveness of asset management should be assessed with reference to a specific toolkit configuration.

Keywords: *trust asset management, family wealth, personal assets, management instrument, toolkit, toolkit configuration, controllability, performance assessment.*

Дата поступления статьи в редакцию: 22.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 21.09.2026

Введение

В отличие от капитала, принадлежащего институциональным держателям, управление семейными и персональными активами не сводится исключительно к подбору инвестиционной стратегии и формированию портфеля финансовых инструментов. Собственник совместно с управляющими решает более широкий круг вопросов: в какой правовой форме удерживать активы, каким образом выстроить управление ими, как организовать контроль за управляющими, каким должен быть порядок передачи имущества наследникам и как распределить полномочия между участниками такой системы. От этих решений зависит не только ожидаемый финансовый результат, но и достижение других целей собственника, например, сохранение контроля над активами или возможность передачи активов по наследству без утраты управляемости.

При этом перед собственником обычно находится не один, а несколько допустимых вариантов организации управления. И в случае, если собственник действует разумно и ставит перед собой задачу оптимального выбора такой организации, то ему необходимо сопоставить эти варианты выбора с точки зрения целей того, насколько они способствуют достижению целей, ради которых создается соответствующая система управления. Другими словами, практический вопрос о выборе подходящего варианта неизбежно приводит к необходимости оценить, насколько каждая альтернатива эффективна для конкретного собственника, состава активов и целей управления. Однако прежде чем ставить вопрос о том, каким образом производить оценку, необходимо определить, что именно подлежит оценке, то есть определить объект оценки.

Ответ на этот вопрос затрудняется тем, что понятийный аппарат по данной теме не является устоявшимся, особенно в российской среде. Термин «доверительное управление» в отечественном праве закреплен за договорной конструкцией, предусмотренной гражданским законодательством и подразумевающей передачей одной стороной другой стороне имущество в управление на определенный срок, причем право собственности к управляющему не переходит [1]. В исследовательской и практической литературе тот же термин применяется существенно шире — как обозначение профессионального управления капиталом собственника независимо от конкретной правовой формы. Расхождение узкого юридического и широкого управленческого значения само по себе создает предпосылки неопределенности, при этом неопределенность наблюдается и в отношении смежных понятий.

В результате остается неясным, что именно должно выступать объектом оценки: отдельный способ действия, весь набор потенциально доступных способов или конкретное сочетание принятых решений.

Состояние понятийного аппарата в литературе

Неоднозначность базовых понятий обнаруживается в нескольких направлениях исследований, причем в каждом из них она проявляется по-своему.

Гудакова Л.В. и Рындина И.В., рассматривая российские институты доверительного управления, показывают, что на практике кредитные организации применяют договор доверительного управления не в том виде, в каком он предусмотрен законом: различные договорные конструкции смешиваются и объединяются общей категорией трастовой операции [2]. Отношения доверительного управления при этом реализуются разнородными институтами — банками, страховыми компаниями, пенсионными и инвестиционными фондами. Авторы отмечают также, что отечественный анализ сосредоточен преимущественно на внутренних показателях отдельных институтов (ликвидности, рисках, доходности), тогда как доверительное управление как система остается недостаточно изученным. Таким образом, уже на уровне исходного понятия отсутствует единое представление о том, что именно составляет предмет анализа.

В исследованиях *private banking* неопределенность проявляется через объединение разнородных элементов под одним термином. Гончаренко Н.В. определяет *private banking* как индивидуальное обслуживание состоятельных клиентов, относя к нему консультирование по вопро-

сам инвестирования, формирование и управление инвестиционным портфелем, доверительное управление денежными средствами, управление недвижимостью, финансовое планирование, юридическое сопровождение, а также услуги, прямо не связанные с банковской деятельностью [3]. При этом автор прямо констатирует, что однозначного определения самого понятия не существует, равно как и четкого его разграничения с управлением благосостоянием. Белозеров С.А. и Петрова А.А., отмечая отсутствие общепринятого теоретического подхода к трактовке термина при широком его практическом распространении, выделяют два несовпадающих способа определения: продуктовый, рассматривающий private banking как комплекс продуктов и услуг, и функциональный, определяющий его через совокупность признаков обслуживания [4].

Терновская Е.П. фиксирует, что в российской практике private banking постепенно обособляется в самостоятельную бизнес-линию и приобретает черты комплексного управления капиталом, вытесняя модель привилегированного банковского обслуживания [5]. Локтионова Ю.Н., Янина О.Н. и Шинкарева О.В. применяют термин «инструментарий» в прикладном значении — как набор средств, выбираемых персональным менеджером для решения конкретной задачи клиента [6]. При этом в той же работе авторы рассматривают семейный офис не как самостоятельную форму организации управления капиталом, а как одну из категорий услуг, предоставляемых в рамках private banking, тогда как в других источниках семейный офис определяют как отдельную организационную форму, создаваемую для обслуживания интересов собственника и его семьи. Данный пример показывает, что в рассматриваемой области один и тот же элемент может описываться через разные категории — услугу, инструмент, форму обслуживания или организационную структуру. Тем самым содержание управления расширяется от банковского продукта до комплекса разнородных элементов, но критерий, позволяющий разграничить эти элементы, не формулируется.

Схожую неопределенность можно наблюдать и в литературе по семейным офисам. По результатам исследования российской практики, проведенного Центром управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО, распространенное представление о семейном офисе как о специальном юридическом лице с заранее заданным функционалом не отражает реального положения дел [7]. Во многих случаях семейный офис не имеет формы самостоятельного формализованного института, а в научной и профессиональной литературе сохраняется разнообразие подходов к его определению и описанию. E. Rivo-Lopez и соавторы подтверждают, что содержание семейного офиса не задано заранее и определяется задачами конкретной семьи [8]. Особый интерес представляет работа С. Decker и К. Lange, в которой применительно к многосемейным офисам используется понятие конфигураций деятельности, подразумевающее, что клиенты выбирают между различными сочетаниями функций в зависимости от своих предпочтений в части управления активами, ресурсами, семейных отношений и архитектуры услуг [9]. Тем самым понятие конфигурации уже используется в научной литературе, однако — применительно к организации-поставщику услуг, а не к управленческому решению собственника.

Наконец, в зарубежной литературе по управлению частным капиталом отмечается, что термин wealth management не задает точного объекта анализа. D. Maude обозначает им широкий круг услуг, предоставляемых различными типами организаций [10], а J.V. Beaverstock, S. Hall и T. Wainwright описывают управление крупным частным капиталом как экосистему по оказанию услуг, охватывающую банковские, юридические, налоговые и консультационные услуги разных провайдеров [11]. То есть, речь идет не об одном инструменте и даже не об одной организационной форме, а о совокупности разнородных элементов.

Обобщая, можно заключить, что рассмотренные исследования фиксируют отсутствие понятийного аппарата, достаточно строгого для того, чтобы определить объект оценки. При этом, неопределенность базовых понятий констатируется самими исследователями предметной области. Сводная характеристика проявлений этой неопределенности приведена в таблице 1.

Общим для всех рассмотренных направлений является то, что перечисление элементов, относимых к управлению частным капиталом, не сопровождается указанием признака, по которому эти элементы объединяются. В результате в один ряд попадают финансовые инструменты, договоры, услуги, организации и процедуры, а объект оценки остается неопределенным. Восполнение этого пробела и составляет задачу настоящей статьи.

Таблица 1

Проявления понятийной неопределенности в исследованиях управления частным капиталом

Категория исследований	Пункты понятийной неопределенности
Российские исследования доверительного управления	Смешение договорных конструкций, объединяемых общей категорией трастовой операции; отношения управления реализуются разнородными институтами; анализ сосредоточен на внутренних показателях институтов, а не на применяемых средствах управления в общем
Российские исследования private banking	Однозначное определение термина отсутствует; под ним объединены инвестиционные, консультационные, юридические и небанковские услуги; сосуществуют продуктовый и функциональный подходы к определению; семейный офис трактуется то как услуга, то как организационная форма
Исследования семейных офисов	Стандартная модель отсутствует, определения многообразны; семейный офис не всегда является формализованным институтом; понятие конфигурации применяется к организации-поставщику услуг, а не к решению собственника
Зарубежные исследования wealth management	Термин охватывает услуги организаций разных типов; объект описывается как экосистема по предоставлению услуг, в которой смешаны субъекты, услуги и принимаемые решения

Составлено автором.

Цель исследования

Цель исследования состоит в обосновании и формулировании рабочих определений инструмента, инструментария и конфигурации инструментария доверительного управления семейными и персональными активами, обеспечивающих однозначное определение объекта оценки эффективности управления.

Материал и методы исследования

Объектом исследования выступает понятийный аппарат, применяемый в исследованиях доверительного управления, private banking, wealth management и семейных офисов применительно к средствам и способам управления частным капиталом. Предметом исследования является содержание понятий инструмента, инструментария и конфигурации инструментария доверительного управления семейными и персональными активами и разграничение этих понятий.

Методологическую основу составляют сравнительный анализ трактовок базовых понятий в российской и зарубежной литературе, а также методы теоретического определения понятий: выделение существенного признака, разграничение понятий и построение их иерархии. При обосновании понятия конфигурации использованы положения управленческой литературы о совместном применении элементов управления: концепция Т. Malmi и D. Brown, рассматривающая системы управленческого контроля как взаимосвязанный комплекс элементов [12], и конфигурационный подход в организационной теории, представленный работой A.D. Meyer, A.S. Tsui и C.R. Hinings [13].

Информационную базу исследования составили научные публикации по управлению частным капиталом, отраслевые исследования практики семейных офисов, а также положения гражданского законодательства Российской Федерации [1] и международных стандартов финансовой отчетности [14].

Результаты исследования**Критерий разграничения: управляемость и связь с целями собственника**

Ключевая причина неопределенности, выявленной в рассмотренной литературе, состоит в отсутствии признака, по которому элементы, относимые к инструментам управления частным капиталом, объединяются в одну категорию. Перечисление таких элементов — финансо-

вых инструментов, договоров, организационных форм, процедур — не образует определения, поскольку не указывает, что именно делает их однородными.

В настоящей работе в качестве такого признака предлагается управляемость — подконтрольность элемента управленческому выбору собственника или управляющего. Элемент относится к инструментам только в том случае, если решение о его применении принимается собственником или управляющим. Напротив, элементы, которые влияют на результат управления, но не подлежат выбору, образуют внешние условия и в состав инструментария не входят.

Данный признак дополняется вторым условием: элемент признается инструментом лишь тогда, когда его применение способно повлиять на достижение одной или нескольких целей собственника, среди которых могут быть приумножение или сохранение капитала, его защищенность от неинвестиционных рисков, обеспечение преемственности, сохранение контроля, приватность владения. Управляемые решения, не связанные с этими целями, в состав инструментария не входят. Таким образом, первое условие очерчивает круг элементов, второе исключает из него решения, не имеющие отношения к управлению капиталом.

Наиболее наглядно разграничение управляемого и внешнего проявляется в инвестиционной части управления. Инвестиционная стратегия, определяющая целевую структуру портфеля и ограничения на его формирование, представляет собой способ управления и потому относится к инструментам. В то же время, рыночная доходность классов активов и динамика цен отдельных ценных бумаг складываются независимо от воли собственника и представляют собой внешние условия, несмотря на то что и первое, и второе влияет на итоговую доходность портфеля и достижение цели по приросту капитала. Аналогичным образом налоговое и правовое регулирование определяет последствия принимаемых решений, но не является предметом выбора: собственник принимает его как данность и может лишь учитывать при выборе инструментов. Для оценки эффективности это различие существенно, поскольку оценивать имеет смысл только то, что могло быть выбрано иначе.

Вместе с тем ряд решений, на первый взгляд относящихся к внешним условиям, при ближайшем рассмотрении может оказаться предметом выбора при определенных обстоятельствах. Так, выбор юрисдикции владения или управления активами определяет применимый правовой и налоговый режим, но сам по себе представляет собой управленческое решение (если у собственника капитала есть возможность такого выбора, что является довольно частой практикой у держателей крупного частного капитала).

Стоит отметить, что предложенный критерий не требует однородности инструментов по их природе. Инструментами доверительного управления могут одновременно являться инвестиционные решения, договорные конструкции, правовые формы обособления имущества, организационные структуры и внутренние процедуры контроля. Их объединяет не общая правовая или экономическая природа, а то, что все они составляют предмет управленческого выбора и влияют на достижение целей собственника. Именно этим предлагаемый подход отличается от сложившейся практики перечисления элементов по принципу отраслевой принадлежности — банковских продуктов, юридических конструкций, организационных форм, что в итоге приводит к тому, что признак объединения остается неявным.

Понятие инструмента

При введении понятия инструмента необходимо, прежде всего, отделить его от узких отраслевых значений. В международных стандартах финансовой отчетности финансовый инструмент определяется как договор, вследствие которого у одной стороны возникает финансовый актив, а у другой — финансовое обязательство или долевой инструмент [14]. В гражданском законодательстве доверительное управление имуществом определено как договорная конструкция [1]. Оба определения корректны в своих областях, однако ни одно из них не охватывает всего круга решений, принимаемых при управлении семейными и персональными активами: за их пределами остаются выбор инвестиционной стратегии, организационные формы, процедуры контроля, механизмы преемственности.

В настоящей статье термин «инструмент» используется в более широком управленческом значении. Такое понимание согласуется с управленческой литературой, в которой средства управления рассматриваются как разнородные по природе элементы — плановые, контрольные, административные, культурные, — объединяемые не общей формой, а функцией направления деятельности организации [12].

Инструмент доверительного управления семейными и персональными активами — это выбираемый собственником или управляющим способ организации владения, структурирования и (или) управления активами, применение которого способно повлиять на достижение целей собственника, включая финансовый результат, уровень контроля, защищенность капитала, приватность владения, обеспечение преемственности и иные цели собственника.

В отличие от определений, приведенных выше, предлагаемое определение строится не на правовой форме и не на характере возникающих прав и обязанностей, а на двух признаках одновременно: подконтрольности выбора и способности влиять на достижение целей собственника.

Необходимо заметить, что инструментом выступает способ, правило или порядок управления, а не объект, к которому он применяется. Отдельный финансовый актив — акция, облигация, инвестиционный пай — образует предмет управления и в этом качестве инструментом доверительного управления не является; инструментом выступает стратегия размещения капитала, определяющая целевую структуру портфеля и ограничения на его формирование. Так, к примеру, стратегия портфельного управления с фокусом на акции компаний технологического сектора представляет собой инструмент управления, тогда как сами акции компаний технологического сектора инструментом доверительного управления не являются.

Понятие инструментария

Понятие инструментария необходимо потому, что собственник или управляющий выбирает не из одного решения, а из множества потенциально доступных способов организации владения, структурирования и управления активами, которые могут быть как совместимыми, так и взаимоисключающими — именно это множество и предлагается определить инструментарием доверительного управления.

Инструментарий доверительного управления семейными и персональными активами — это совокупность взаимосвязанных инструментов, доступных собственнику или управляющему для организации владения, структурирования и управления активами в интересах собственника и (или) выгодоприобретателей.

Необходимо заметить, что инструментарий не ограничивается исключительно выбранным набором решений: он задает пространство выбора. В его состав могут входить инвестиционные стратегии, различные правовые формы обособления имущества, организация управления через семейный офис, использование инвестиционного комитета как ключевой орган принятия инвестиционных решений, правила контроля и отчетности и другие способы организации управления капиталом. Часть из них может применяться совместно, часть — являются взаимоисключающими инструментами в рамках использования применительно к одному конкретному пулу активов или капиталу.

Очевидно, что состав инструментария, доступного конкретному собственнику, не является универсальным, и зависит, помимо прочего, от институциональной среды. Правовое, финансово-надзорное и налоговое регулирование определяют совокупность доступных для применения инструментов, а также степень их индивидуализации [15]. Следовательно, инструментарий не оценивается сам по себе как результат управления: он характеризует возможности в рамках конкретных внешних условий, а не результат принятых решений.

Понятие конфигурации инструментария

Понятие конфигурации вводится для того, чтобы определить объект последующей оценки. Его введение опирается на логику, используемую в управленческой литературе: элементы системы управления нецелесообразно рассматривать изолированно, поскольку практический результат зависит не только от свойств каждого элемента, но и от их совместного применения [12]. Близкая идея лежит в основе конфигурационного подхода в организационной теории, где конфигурация понимается как многомерное сочетание характеристик организации, возникающих и действующих во взаимосвязи [13]. Применительно к управлению семейными и персональными активами такой подход особенно важен, поскольку результат определяется не отдельным инвестиционным, правовым или организационным решением, а их сочетанием в конкретной ситуации.

Конфигурация инструментария доверительного управления семейными и персональными активами — это конкретное сочетание выбранных инструментов и параметров их применения, определяющее способ организации владения, структурирования и управления активами в рассматриваемой ситуации.

Под параметрами применения понимаются характеристики использования выбранного инструмента: например, перечень активов, к которой он применяется; срок применения; инвестиционные ограничения и иные условия, влияющие на достижение целей собственника. Учет таких параметров принципиален, поскольку один и тот же инструмент может давать различные последствия в зависимости от масштаба, срока и других условий его применения.

Введение понятия конфигурации позволяет избежать двух крайностей. Первая — рассмотрение отдельного инструмента в отрыве от условий его применения и от прочих принятых решений. Вторая — описание всего доступного инструментария без указания того, какие именно решения приняты, при котором объект оценки отсутствует вовсе. Конфигурация занимает промежуточное положение: она фиксирует не абстрактную возможность и не весь набор доступных решений, а конкретное управленческое решение.

Введение понятия конфигурации позволяет избежать двух методических ошибок: с одной стороны, рассмотрения отдельного инструмента вне связи с условиями его использования и иными принятыми решениями; с другой — описания всего доступного инструментария без указания того, какие именно инструменты выбраны и как они применяются. В этом случае объект оценки фактически остается неопределенным. Конфигурация занимает промежуточное положение: она фиксирует не абстрактную возможность и не весь набор доступных решений, а конкретное управленческое решение, принятое в отношении определенного состава активов и целей собственника.

Соотношение понятий и объект оценки эффективности

Предложенные понятия следует рассматривать в рамках единой системы с последовательной логикой взаимосвязи (от инструмента, к инструментарию и конфигурации), которая описана в таблице 2.

Таблица 2

Система понятий и их роль в оценке эффективности управления

Понятие	Содержание	Роль в оценке эффективности
Инструмент	Отдельный выбираемый способ организации владения, структурирования или управления активами	Элементарная единица анализа: может оцениваться отдельно, однако такая оценка охватывает лишь часть принимаемых решений
Инструментарий	Совокупность взаимосвязанных инструментов, доступных для выбора	Характеризует пространство выбора, определяемое индивидуально для каждого владельца капитала
Конфигурация инструментария	Сочетание выбранных инструментов и параметров их применения	Объект оценки эффективности доверительного управления семейными и персональными активами в целом

Составлено автором.

Из приведенного разграничения следует ответ на вопрос об объекте оценки, поставленный в начале исследования. Оценка отдельного инструмента возможна и содержательна, в частности при анализе обоснованности параметров его применения и эффективности этого применения. Вместе с тем такая оценка охватывает только часть решений, влияющих на итог управления: один и тот же инструмент может давать различные последствия в зависимости от доли активов, условий использования и сочетания с другими инструментами. Инструментарий в целом объектом оценки выступать не может, поскольку включает в том числе инструменты, которые в конкретной ситуации не применяются, и потому не характеризует принятое решение. Следовательно, объектом оценки эффективности управления в целом должна выступать конфигурация инструментария — именно она определяет финансовые последствия управления, уровень контроля собственника, защищенность капитала, условия его передачи и влияние на достижение других целей, которые ставит собственник капитала перед управляющим.

Практическое значение такого разграничения состоит в переходе от описания рынка услуг и отдельных инструментов к анализу конкретных управленческих решений. Оцениваться должны не отдельно взятые финансовые инструменты, правовые формы или организационные струк-

туры, а сочетания решений, принятых применительно к конкретному капиталу с конкретными целями собственника. Это создает понятийную основу для разработки методики оценки эффективности, что составляет предмет дальнейших исследований.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, установлено, что в исследованиях доверительного управления, private banking, wealth management и семейных офисов используются близкие, но несогласованные между собой понятия, при этом перечисление элементов, относимых к управлению частным капиталом, не сопровождается указанием объединяющего их признака. В результате остается неясным, что именно должно оцениваться. Без такого уточнения трудно сопоставлять альтернативные варианты организации управления активами и обосновывать оптимальность выбора собственника.

В качестве признака разграничения предложен критерий управляемости, который понимается как подконтрольность элемента выбору собственника или управляющего. Дополнительно, необходимым является наличие связи элемента с целями собственника. Такой критерий не предполагает, что все инструменты должны быть однородны по правовой или экономической природе. Напротив, он позволяет рассматривать в одной системе инвестиционные решения, договорные конструкции, организационные формы, процедуры контроля и иные способы организации владения, структурирования или управления активами.

Также были предложены определения трех понятий. Инструмент доверительного управления семейными и персональными активами определен как выбираемый способ организации владения, структурирования или управления активами; инструментарий — как совокупность взаимосвязанных доступных инструментов, задающая пространство выбора; конфигурация инструментария — как конкретное сочетание выбранных инструментов и параметров их применения.

И наконец, обосновано, что объектом оценки эффективности управления в целом должна выступать конфигурация инструментария: оценка отдельного инструмента охватывает лишь часть принимаемых решений, а инструментарий в целом характеризует возможности, а не сделанный выбор.

Предложенное разграничение создает понятийную основу для последующей разработки методики оценки эффективности управления семейными и персональными активами и для сопоставления альтернативных конфигураций между собой.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (в действующей редакции), глава 53 «Доверительное управление имуществом». [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ (дата обращения: 15.07.2026).
2. Гудакова Л.В., Рындина И.В. Проблемы российских институтов доверительного управления // Финансы и кредит. 2010. № 42 (426). С. 37-43. EDN: MVMXLZ.
3. Гончаренко Н.В. Обслуживание состоятельных клиентов (private banking): зарубежный опыт и российские перспективы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. 2008. Вып. 3. С. 81-88. EDN: KUBVLB.
4. Белозеров С.А., Петрова А.А. Обслуживание банками состоятельных частных лиц: этапы развития и основные признаки // Финансы и кредит. 2011. № 24 (456). С. 9-15. EDN: NUPGYL.
5. Терновская Е.П. Private banking в российских банках: новые приоритеты и направления развития // Общество: политика, экономика, право. 2018. № 6. DOI: 10.24158/per.2018.6.11 EDN: USNLLG.
6. Локтионова Ю.Н., Янина О.Н., Шинкарева О.В. Особенности и методы персонального банковского обслуживания в сегменте Private Banking // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2019. № 3 (21). С. 43-53. DOI: 10.25688/2312-6647.2019.20.2.05 EDN: FTTUKJ.
7. Семейные офисы в России: мифы и факты / Центр управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО. М., 2016. 99 с.
8. Rivo-Lopez E., Villanueva-Villar M., Vaquero-Garcia A., Lago-Pecas S. Family Offices: What, Why and What For // Organizational Dynamics. 2017. Vol. 46. No. 4. P. 262-270.
9. Decker C., Lange K.S.G. The Global Field of Multi-Family Offices: An Institutional Perspective // Journal of Financial Services Marketing. 2016. Vol. 21. No. 1. P. 64-75. DOI: 10.1057/fsm.2015.24.
10. Maude D. Global Private Banking and Wealth Management: The New Realities. Chichester: John Wiley & Sons, 2006. 346 p. DOI: 10.1002/9781118673386.

11. Beaverstock J.V., Hall S., Wainwright T. Servicing the Super-Rich: New Financial Elites and the Rise of the Private Wealth Management Retail Ecology // *Regional Studies*. 2013. Vol. 47. No. 6. P. 834-849. DOI: 10.1080/00343404.2011.587795.

12. Malmi T., Brown D.A. Management Control Systems as a Package - Opportunities, Challenges and Research Directions // *Management Accounting Research*. 2008. Vol. 19. No. 4. P. 287-300. DOI: 10.1016/j.mar.2008.09.003.

13. Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. Configurational Approaches to Organizational Analysis // *Academy of Management Journal*. 1993. Vol. 36. No. 6. P. 1175-1195. DOI: 10.2307/256809 EDN: BQEVHF.

14. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 32 Финансовые инструменты: представление информации» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193676/ (дата обращения: 15.07.2026).

15. Водяников А.А. Институциональные ограничения формирования инструментария доверительного управления активами в Российской Федерации // *Управленческий учет*. 2026. № 4. С. 219-226. EDN: FIETGL.