ink ADVISORY

11.11.2026

КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК ПРИ ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТОРОВ

© ink Advisory 2026

Private Equity Insights

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТОРОВ ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ?

Ранее мы рассказывали о том, почему в некоторых ситуациях компании и ее владельцу целесообразно привлекать акционерный капитал[1], и обсуждали процесс привлечения инвесторов[2].

В данной статье мы рассмотрим типичные ошибки, которые допускают владельцы компаний при привлечении инвесторов, и какие шаги можно предпринять, чтобы ограничить негативное влияние этих ошибок.

В нашей практике работы с собственниками компаний мы нередко видим непонимание инструментов акционерного финансирования бизнеса и в целом неготовность идти по пути привлечения инвесторов. Причем ситуации могут быть диаметрально противоположными:

1. Многие предприниматели финансируют рост своего бизнеса исключительно через привлечение заемного капитала, когда собственных ресурсов недостаточно. Если упустить момент и превысить допустимый уровень кредитов (определяемый, к примеру, соотношением финансового долга к EBITDA)[1], то есть риск, что компания потеряет свою финансовую устойчивость – особенно с учетом высоких ставок по кредитам. Эффект высоких кредитных ставок заключается в том, что критический уровень долга у компании наступает гораздо раньше, чем в условиях с низкими ставками.

   Одно из очевидных последствий увлечения заемным финансированием – компания оказывается в порочном круге, когда вся операционная прибыль уходит на платежи кредиторам. Это делает идею привлечения инвесторов в обозримом будущем практически невозможной.

2. Есть и другая категория предпринимателей – они уходят в другую крайность и отказываются от привлечения акционерного капитала для финансирования программ развития, ограничиваясь собственными ресурсами.

   Если реализация программ роста ограничена капиталом владельцев компаний (*Основателей*), существует риск упустить интересные рыночные возможности и в итоге уступить свои позиции конкурентам.

Основателей в двух категориях объединяет то, что они отказываются от привлечения инвесторов. Нет процесса – нет и ошибок. Но с другой стороны, их ошибки могут крыться в неспособности оценить момент, когда компания уже не может развиваться без акционерного капитала, или в недооценке важности программ развития. Эти ошибки никогда не отражаются в статистике провалов, но был ли отказ от привлечения инвестора верным – не ясно.

Наша команда больше двух десятков лет помогает привлекать акционерный капитал от инвесторов. Мы были свидетелями многих успешных кейсов, но также видели провалы. Большая часть ошибок – следствие отсутствия четкого плана и системности.

Цена ошибки в процессе привлечения инвестора велика – это высокий дисконт в оценке компании в момент сделки или даже срыв сделки, но главное – это потеря времени и упущенные возможности.

В этой статье мы рассмотрим типичные ошибки и обратим внимание на действия, которые можно предпринять, чтобы их избежать или хотя бы минимизировать эффект. Мы также покажем, что многие из ошибок Основателей взаимосвязаны.

Закономерности, описанные в статье, носят универсальный характер, но ярче выражены в бизнесе с годовой выручкой от 15 млн долларов.

[1] Рост бизнеса: как увеличить стоимость и не попасть в долговую ловушку (статья на ink Advisory).

[2] Акционерный капитал: как подготовить компанию и привлечь инвестора (статья ink Advisory).

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №1: ОСНОВАТЕЛИ И КОМПАНИЯ НЕ ГОТОВЫ

- Основатели выходят на рынки капитала несмотря на то, что компания должным образом не «упакована» и не готова
- Основатели не осознают всех нюансов, связанных с будущим совместным управлением бизнесом

Комментарии

Подготовку компании к привлечению инвестора можно сравнить с действиями автовладельца, который выставляет автомобиль на продажу. Собственник устраняет все видимые изъяны автомобиля, или минимизирует их.

Подготовка бизнеса к привлечению инвестора, как и в случае продажи, заключается в «чистке» компании и фокусировании на факторах, которые могут влиять на стоимость сделки. Если не проделать кропотливую работу по подготовке компании, сделка или не состоится, или состоится, но на невыгодных для Основателя условиях.

При подготовке к привлечению инвестора важна роль подготовки не только компании, но и самих Основателей к будущей жизни с инвестором. Они должны понимать изменения в системе управления, которые потребуется внести после привлечения инвестора, и быть готовы к ним.

В примере с продажей автомобиля, в случае обнаружения скрытых дефектов после сделки последствий для продавца нет, если речь не идет о мошенничестве: автомобиль обычно продается «как есть». А вот при привлечении инвестора или продаже бизнеса масштаб последствий для Основателя в случае обнаружения проблем с бизнесом гораздо выше. Инвесторы на входе требуют от Основателей «заверения об обстоятельствах» – гарантии по чистоте бизнеса и его состоянию на дату сделки. Например: «финансовая отчетность компании в полной мере отражает состояние бизнеса на отчетную дату», или «компания имеет все разрешения и лицензии для ведения бизнеса по законодательству», и т.п.

Если в будущем выясняется, что заверения не действительны, это может повлечь требования инвестора по развороту сделки или возмещению убытков. Отсутствие умысла не будет играть роли. Как показывает практика, Основатели не всегда знают о всех проблемах в бизнесе, особенно когда владение и управление разделены.

Что делать?

- **Вызов:** Если инвесторы привлекаются в бизнес, не готовый к этому, велик риск срыва сделки на поздней стадии, когда Due Diligence выявляет риски и потенциальные потери инвестора, а Основатели не готовы обсуждать компенсирующий дисконт.
- **Вызов:** Если Основатели не имеют ясной картины своего бизнеса, то есть вероятность предоставить инвестору заверения, которые могут оказаться изначально недействительными и повлечь в будущем большие потери для Основателей.

  Решение: Проведение Vendor Assistance* для получения Основателями объективной картины состояния бизнеса – взгляд со стороны. По итогам процедуры Основатели могут провести мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности компании до выхода на рынок. Vendor Assistance также позволяет избежать предоставления недействительных заверений инвестору при заключении сделки.

  Подробнее о процедуре смотрите в нашей статье[1].
- **Вызов:** Совместное с инвестором управление может предполагать изменение системы корпоративного управления и необходимость компромиссов. Если Основатели не осознают это, то есть угроза срыва Сделки на разных стадиях.

  Решение: Вопросы корпоративного управления Основателям необходимо обсудить с юристами и консультантами до запуска проекта и иметь полное понимание того, с чем придется жить после сделки.

*Симуляция Due Diligence, или Vendor Assistance: процедура контролируемого выявления Основателем проблем в бизнесе – рисков, которые впоследствии могут быть выявлены инвестором. Для выполнения процедуры, как правило, привлекаются внешние эксперты по Due Diligence. Результат их работы предоставляется только Основателю и его команде и может быть использован для устранения всех существенных проблем до выхода на рынки капитала.

[1] Акционерный капитал: как подготовить компанию и привлечь инвестора (статья на сайте ink Advisory).

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №2: СЛИШКОМ ПОЗДНО

- Основатели начинают поиск инвестора слишком поздно
- Процесс поиска инвестора затягивается из-за отсутствия четкого плана и системности

Комментарии

При выборе вариантов финансирования роста (долговой капитал, или акционерный) важную роль имеет оптимальная структура капитала.

Слишком высокая доля акционерного капитала в структуре капитала означает, что компания не пользуется относительно более дешевым долговым финансированием в достаточной степени – как в ситуации с владельцем из примера в начале статьи, который ориентируясь только на свои ресурсы упускает рыночные возможности. В то же время, чрезмерная доля долга в структуре капитала снижает финансовую устойчивость и может говорить о высоких рисках.

Многие предприниматели предпочитают понятные им инструменты – банковские кредиты, а поиск инвестора запускают, когда возможности привлечь новый долг исчерпаны – когда банки видят ухудшение показателей, а качественных залогов у компании уже нет. К этому моменту уровень долга может быть таким, что компания теряет свою инвестиционную привлекательность и шансы привлечь инвестора стремятся к нулю.

Еще более тяжелая ситуация – когда долгосрочные проекты финансируются краткосрочными кредитами. В нашей практике был кейс, когда рост бизнеса компания на 100% финансировала за счет кредитов и обратилась к нам с просьбой найти инвестора для финансирования нового проекта, когда соотношение Долга к EBITDA уже превышало 12. Это означало, что компания никогда не сможет выплатить весь долг, а ее денежные потоки фактически принадлежат банкам. В этом случае добиться интереса со стороны инвесторов было уже невозможно.

Но даже если Основатель своевременно понял критичность привлечения акционерного капитала и запустил этот процесс, есть опасность в сроках. Без должного контроля за процессом и активных действий команды Основателя процесс может затянуться. Любые негативные новости за это время могут еще более усложнить заключение сделки с инвестором или сделать ее невозможной.

Что делать?

- **Вызов:** Даже если у Основателей нет планов реализовывать масштабные проекты развития на заемные деньги в ближайшее время, чрезмерный размер долга может привести к банкротству уже при небольших изменениях рыночной конъюнктуры или изменении ставок по кредитам.

  Решение: Одна из важнейших задач менеджмента – мониторинг уровня долга, включая в прогнозах. Для этого мы рекомендуем использовать метрики:

  - Размер долга относительно всего капитала (долгового плюс акционерного): к примеру, отношение финансового долга (D) к капиталу (D + E).
  - Размер долга относительно способности его обслуживать: к примеру, отношение финансового долга (D) к EBITDA.

  Важно определить диапазоны допустимых значений – к примеру, мы советуем установить потолок D/EBITDA на уровне 2,5 (в периоды низких кредитных ставок потолок можно повышать до 3,0-3,5).

  Это позволит компании своевременно принимать решения по реализации проектов развития и их финансированию, и избежать ситуации, когда привлечение качественного инвестора становится невозможно из-за чрезмерной долговой нагрузки.

- **Вызов:** Привлечение инвестора (подготовка, поиск, переговоры и структурирование сделки) может занять от шести месяцев до года, даже если нет особых проблем. Если не контролировать процесс, есть шанс, что даже с выбранным инвестором процесс заключения сделки может затянуться. Это создает риск не запустить своевременно интересный проект развития или попасть в опасную ситуацию с высоким долгом. Затянувшиеся сроки переговоров с инвестором и структурирования сделки часто также приводят к срыву сделки.

  Решение: Необходимо запустить процесс подготовки компании и поиска инвестора заранее – минимум за 1 год до периода, в котором могут потребоваться средства. Очень важны планирование и поэтапный контроль за всем процессом, проактивная позиция Основателей как бенефициаров процесса.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №3: ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ ОСНОВАТЕЛЕЙ

- Стоимостные и иные ожидания Основателей по будущей сделке оторваны от объективной реальности

Комментарии

Инвесторы и покупатели желают оценить компанию дешевле, а Основатели – дороже. От утвержденной сторонами оценки зависит доля в уставном капитале компании (количество акций, если это АО), на которую претендует инвестор в обмен на свой денежный вклад.

Между оценками инвесторов и Основателей всегда будет разница, но шансы найти инвестора (как и покупателя) зависят от того, насколько велика эта разница, и есть ли возможность построить мост и найти компромисс.

Рыночная стоимость бизнеса – это оценка, по которой и инвесторы, и Основатели готовы заключить сделку. Этот вопрос субъективен и зависит от взглядов на перспективы бизнеса. Если Основатели нереалистично оценивают перспективы бизнеса и завышают стоимость компании, порой в разы, это может сделать привлечение инвестора невозможным. Один из способов проверить реалистичность ожиданий – пройти путь до получения предложений хотя бы от двух потенциальных инвесторов.

Ценность инвесторов не ограничивается только предоставлением финансирования. Некоторые инвесторы могут также предложить свои знания и компетенции в технологиях, продажах и других сферах. В интересах Основателя может быть не завышать оценку стоимости для целей сделки и таким образом предоставить более лучшие условия для входящего инвестора – но только в случае, если выгоды от привлечения именно этого инвестора перевешивают минусы от более низкой оценки.

Основатели часто переоценивают стоимость своего бизнеса по следующим причинам:

- Они не осознают влияние всех внешних и внутренних факторов на стоимость бизнеса, и верят в адекватность своих ожиданий.
- Или они понимают реальную стоимость бизнеса, но смотрят на это сквозь призму – а вдруг инвестор согласится на эту стоимость.

Что делать?

- **Вызов:** Основатели могут иметь завышенные ожидания по причине отсутствия объективной информации о своем бизнесе.

  Решение: Мы рекомендуем провести симуляцию Due Diligence – процедуру Vendor Assistance (Ошибка №1 выше). Это позволит Основателям увидеть бизнес глазами инвестора, и это особенно важно, если они не участвуют в операционном управлении. Vendor Assistance позволяет подготовиться к проверке инвестора, или даже поставить процесс на паузу, ведь у компании будет только одна возможность оказать первое впечатление на инвестора.

- **Вызов:** Завышенные ожидания Основателей по оценке стоимости компании могут стать препятствием для сделки с нужным для компании инвестором.

  Решение: Инвестиционная оценка стоимости бизнеса для внутренних целей может скорректировать ожидания Основателей. Среди разных методов оценки мы советуем выбрать метод DCF*. Если ожидания и оценка существенно (50% и более) расходятся, то процесс привлечения инвестора необходимо ставить на паузу и поработать над факторами, снижающими стоимость. Важно и оценить выгоды от привлечения конкретного инвестора, и сделать условия для нужного компании инвестора более привлекательными.

- **Вызов:** Доля, на которую претендует инвестор, зависит и от оценки, и от размера взноса инвестора, а он основан на потребности в акционерном капитале, которая может быть рассчитана неверно.

  Решение: Финансовая модель, разработанная при оценке стоимости методом DCF, точнее покажет потребности в акционерном капитале и поможет определить размер доли инвестора.

*DCF: метод дисконтированных денежных потоков, базирующийся на финансовой модели на основе реалистичных данных, учитывающих итоги Vendor Assistance. Финансовая модель включает прогнозы отчета о прибылях и убытках, баланса и отчета о движении денежных средств.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №4: БИЗНЕС СОЗДАВАЛСЯ НЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

- Многие предприниматели развивают бизнес так, как им удобно, и не задумываются о том, как бизнес будет выглядеть при продаже
- Проблемы с проверяющими органами многие предприниматели решают по мере их возникновения

Комментарии

Удобство ведения бизнеса – это и тема серости бизнеса. На первый взгляд, серые бизнес-практики дешевле и удобнее.

Выступая на стороне инвесторов в сделках по приобретению бизнеса, мы анализируем эти компании и видим, что бизнес часто представляет собой по понятиям одно, но на бумаге – совсем иное. Это касается как финансовых показателей (затраты и прибыльность), так и корпоративной структуры (сложные схемы владения бизнесом через разные юридические лица и/или разные промежуточные структуры).

Такое расхождение не всегда можно объяснить налоговой оптимизацией. Иногда это защита от рейдерских захватов или просто инерция – компания продолжает использовать те же практики, что на заре своей истории.

В течение многих лет мы видели одно и то же: такие бизнес-практики не мешали многим компаниям работать – владельцы решали все вопросы по мере их возникновения. Проблемы возникали при продаже бизнеса или привлечении инвестора, тем более качественного. Наличие или отсутствие серых практик говорит инвестору о трех вещах:

- Можно ли доверять структуре и Основателям?
- Какие налоговые и юридические риски инвестор получает вместе с долей в бизнесе?
- Есть ли сомнения в достоверности данных? Не окажется ли прибыль ниже, когда финансовые показатели компании будут учитывать выплаты всех налогов?

Запутанные схемы владения, расхождения между декларируемыми и реальными показателями могут для серьезных инвесторов означать красные флаги.

В последние годы мы видим иное – серость бизнеса становится проблемой не только при продаже или привлечении инвестора. С развитием технологий в арсенале проверяющих органов и с ужесточением регулирования такие практики создают серьезные угрозы владельцам и вне контекста продажи.

Что делать?

- **Вызов:** Наличие схем оптимизации создает для инвесторов риски, связанные с претензиями налоговых органов к компании и ее неспособностью воспроизвести аналогичные финансовые показатели при обелении бизнеса в будущем – и может стать причиной отказа инвестора от сделки.

Решение: Консультации от внешних экспертов:

- **Налоговые эксперты**

Схемы незаконной налоговой оптимизации могут казаться Основателям экономически выгодными в краткосрочной перспективе. В долгосрочной перспективе, однако, упущенных возможностей у бизнеса всегда больше.

Необходимо пользоваться возможностями законной налоговой оптимизации, но каждая из схем имеет свои риски. Подход регулятора меняется, и то, что ранее было разрешено, может быть скоро запрещено. Поэтому к этой теме лучше подходить системно и с участием профильных экспертов.

- **Эксперты по корпоративной структуре**

Непрозрачные схемы владения могут в коротком горизонте отвечать запросам Основателей, но также вызывают недоверие будущих инвесторов и привлекают внимание регуляторов. Мы рекомендуем решать вопросы прозрачности структуры владения также с привлечением профильных экспертов.

Изменения в корпоративной структуре могут быть затратными и необратимыми, поэтому некоторые решения по согласованию с экспертом могут быть реализованы уже после того, как есть ясность с инвестором – после подписания Term Sheet* или даже после заключения сделки. Но даже если изменение структуры отложено, дорожная карта со сроками конкретных действий и анализом рисков и последствий должна быть уже в самом начале процесса – важна прозрачность перед инвесторами.

*Term Sheet: рамочный документ, описывающий договоренности сторон в сделке. Обязательную силу документ имеет, как правило, только в отношении конфиденциальности, но также играет важную понятийную роль как протокол устных переговоров.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №5:
ОТСУТСТВУЕТ ЯСНАЯ СТРАТЕГИЯ

- Большинство компаний не имеет формализованной стратегии развития, либо она оторвана от реальности
- Топ-менеджмент и Основатели могут иметь разное видение стратегии

Комментарии

Многие владельцы компаний малого и среднего бизнеса, находящихся в фокусе данной статьи, допускают ошибку – не формализуют стратегию развития в виде единого документа. В абсолютном большинстве случаев они и не видят в этом проблемы, ведь стратегия в какой-то форме существует в головах Основателей.

Отсутствие формализации стратегии на практике означает и отсутствие четких формулировок. Если стратегия развития находится только в головах людей, принимающих решения, то даже в компаниях с хорошим уровнем внутренних коммуникаций это чревато будущими разногласиями между Основателями и топ-менеджерами или между самими Основателями.

Мы видели ситуации, когда Основатели заверяли, что у них есть четкое понимание, куда движется компания, но при детальном обсуждении выяснялось, что у каждого из Основателей стратегия в голове своя, и что важно – у топ-менеджмента видение стратегии тоже отличается.

Даже если собственник один, отсутствие стратегии на бумаге может привести к тому, что топ-менеджмент будет получать противоречивые сигналы от собственника просто из-за кратковременной смены мнения или настроения.

Таким образом, четкая стратегия не только показывает потенциальному инвестору, каким образом он будет зарабатывать на этом бизнесе. Стратегия также обеспечивает необходимый уровень инертности в бизнес управлении, предохраняющей компанию от импульсивных действий лиц, принимающих решения.

Наличие или отсутствие четко прописанной стратегии также посылает сигнал инвесторам об уровне организационного развития компании и управленческой зрелости Основателей и топ-менеджмента.

Что делать?

Вызов: **Отсутствие стратегии развития компании на бумаге, или откровенно формальный характер документа – красный флаг для инвестора. Помимо вопросов к достоверности финансовых прогнозов (которые фактически и покупает инвестор), могут возникнуть вопросы и к компетентности команды.**

Решение: Отсутствие стратегии развития редко становится основной причиной отказа идти в сделку, но может быть одним из факторов отказа инвестора, поэтому мы рекомендуем Основателям разработать или формализовать стратегию развития.

Важно правильно перенести на бумагу идеи и планы развития Основателей и менеджмента и убедиться, что все участвующие лица согласны с таким видением стратегии развития.

Стратегия развития должна быть работающим документом – с определенной периодичностью должна пересматриваться, и быть подкреплена долгосрочной финансовой моделью, которая показывает ее реалистичность.

Стратегия и сопровождающая ее финансовая модель могут быть подготовлены самой компанией. Привлечение внешних экспертов для этого не обязательно, но желательно. Внешний консультант может добавить ценности в следующих нюансах:

- Форма документа будет отвечать ожиданиям инвесторов и банков;
- Сбор информации по рынку для тестирования предпосылок стратегии и целей;
- Тестирование стратегии на реалистичность;
- Независимый от Основателей и топ-менеджеров взгляд, позволяющий повысить степень реалистичности.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №6:
СЛАБЫЙ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

- Основатели недостаточно инвестируют в команду управленцев
- Основатели сами часто управляют бизнесом – формально или неформально, через управленцев-исполнителей

Комментарии

Кадры решают все. Мы видели случаи, когда инвестор терял интерес к перспективной компании с интересной бизнес-моделью и стратегией развития из-за того, что за спинами Основателей не увидел сильного менеджмента, способного эту стратегию реализовывать. Менеджмент – это и генеральный директор, и руководители всех основных блоков, включая производство, продажи и финансы.

Иногда Основатели не привлекают сильных менеджеров, потому что сами занимаются управлением, и им нужен именно управленец-исполнитель. Но у инвесторов на это есть свой взгляд: они пытаются понять, кто будет заниматься операционным менеджментом, если и когда Основатели начнут отходить от ежедневного управления – инвесторы смотрят и на отдаленную перспективу, когда бизнес возможно продается, и инвестор вместе с Основателями выходят. Сильный менеджмент в глазах инвестора это также противовес для Основателей и самого инвестора, выступающий как спарринг партнер при отработке новых идей. При привлечении инвестора важную роль действительно играют опыт, харизма и компетенции CEO (часто это один из Основателей), но отсутствие сильных кадров на позициях «CEO минус 1» также может стать решающим фактором.

В зависимости от типа инвестора, который привлекается, требования к топ-менеджменту могут отличаться. К примеру, когда стратегический инвестор покупает контролирующую долю (или весь бизнес), для него качество управленцев важно, но может быть некритично, так как за сделкой часто следует интеграция и замена многих менеджеров. Но если привлекается финансовый инвестор, он ожидает, что нынешняя команда продолжает работать, поэтому и ожидания к ее качеству более высокие. Поиск команды в любой отрасли настолько сложен, что инвестор может отказаться от покупки доли в компании по причине того, что бизнес зависит от Основателей, а компетенции топ-менеджеров сомнительны.

Что делать?

- **Вызов:** Компании в поисках инвесторов всегда декларируют амбициозные планы. Однако отсутствие мотивированной и сильной команды топ-менеджеров посылает рынку сигнал, что достижение таких высоких целей маловероятно. Это, в свою очередь, серьезно ухудшает шансы на успешное привлечение правильного инвестора.
- **Вызов:** Если компания формально или неформально управляется Основателями, инвестор чувствует зависимость компании от них, и предпочитает, когда в компании есть компетентный топ-менеджмент помимо Основателей. Высокая зависимость бизнеса от Основателей – это риск, который ухудшает шансы на успешное привлечение инвестора.

  Решение: Основателям необходимо провести оценку качества управленческих ресурсов и систему мотивации топ-менеджмента, причем сделать это до выхода на рынки капитала. Сделать это может быть сложнее, если сами Основатели занимают ключевые позиции в управлении компанией.

  Для решения этой задачи мы советуем привлечь внешнего эксперта по человеческим ресурсам, так как в этом вопросе очень важен профессиональный внешний взгляд. Эксперт также может помочь разработать систему мотивации топ-менеджмента (систему KPI) и привлечь новые людские ресурсы.

  Владельцы растущего бизнеса, изучающие тему привлечения инвестора, также должны понимать важность постоянного повышения уровня квалификации всех ключевых управленцев (включая их самих, если они участвуют в управлении). Инвесторам, особенно финансовым, важно, чтобы не только CEO, но и руководители бизнес-блоков имели четко определенные задачи, мотивацию для достижения поставленных целей и были полноценными участниками руководящей команды.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №7: НЕЧЕТКОЕ ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- Потенциальные инвесторы часто не понимают, в чем изюминка компании и в чем конкретно заключается инвестиционное предложение
- Основатели исходят из очевидности инвестиционной привлекательности компании, хотя инвесторы регулярно получают конкурирующие предложения

Комментарии

Инвесторам важно, чтобы Основатели представили ясно сформулированный документ, содержащий не только общую информацию о бизнесе, но и суть предложения:

- Что они хотели бы получить от инвестора?
- Как будут использоваться ресурсы, полученные от инвестора, и какие ожидаются результаты?
- Что в обозримом будущем инвестор получит от вхождения в бизнес?

Не все Основатели справляются с подготовкой такого документа:

- Многие делают упор на описании аспектов бизнеса, не столь важных для инвесторов на начальном этапе (технологии, производство) и не уделяют должного внимания более важным вопросам инвесторов (как компания продает или будет продавать свои товары и услуги);
- Многие не понимают, что у разных категорий инвесторов могут быть разные интересы и отличающиеся подходы к инвестированию. Конечная цель любого инвестора – заработать прибыль от инвестирования, однако пути достижения этой цели могут быть разными.

У Основателей должно быть понимание того, что хочет увидеть потенциальный инвестор, иначе велика вероятность, что участники переговоров будут говорить на «разных языках».

Самое плохое, что может произойти с хорошей компанией на этапе первичных коммуникаций с инвесторами – неспособность пройти первый фильтр инвесторов. Компания может быть качественной, но если аналитик инвестора, заваленный работой, не увидит нужных строк в документе, который подготовлен компанией, документ окажется на пыльной полке, и повторно попасть к этому же инвестору будет очень сложно.

Что делать?

- **Вызов:** Если из инвестиционного предложения для неподготовленного читателя не понятно, в чем изюминка бизнеса, и что инвестор может получить в результате партнерства, то велика вероятность отказа инвестора даже до изучения деталей. Многие инвесторы – это структуры без больших штатов, и у них нет возможности прорабатывать новые проекты, если с самого начала не ясно, что предмет действительно для них интересен.

  Решение: Учитывая, что есть только один шанс произвести первое впечатление, надо внимательно подойти к вопросу составления инвестиционного предложения. Важны компетенции, связанные с общением с разными инвесторами на ежедневной основе.

  К примеру, стратегический инвестор заинтересован в будущей интеграции компании в свой бизнес. Это означает, что для него важен возможный второй этап сделки в будущем – выкуп оставшейся доли Основателей. Такой инвестор видит свою выгоду в росте стоимости объединенной компании. Финансовый же инвестор концентрируется на организационном развитии и увеличении капитализации бизнеса с продажей компании стратегическому инвестору в течение 4-5 лет.

  В инвестиционном предложении упор делается не на аспектах производства или технологиях – эти вопросы станут актуальны, если инвестор увидит интерес в том, чтобы прорабатывать проект глубже с выделением дополнительных ресурсов. Технология может быть частью инвестиционного предложения, но только если ее описание подкрепляется оценкой рынка и потребностями потребителей, которые закрывает продукт компании.

  Учитывая, что подготовка инвестиционного предложения требует специфичных навыков от его составителя, мы рекомендуем обращаться к экспертам, умеющим говорить на языке инвесторов.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №8:
МЕЖДУ ОСНОВАТЕЛЯМИ ОТСУТСТВУЕТ КОРПОРАТИВНЫЙ ДОГОВОР

- В компании несколько владельцев, но корпоративный договор, описывающий их финансовые отношения и вопросы совместного управления, отсутствует
- Компании с несколькими владельцами без единого центра принятия решений рассматриваются инвесторами как рисковые с точки зрения ведения переговоров

Комментарии

Наличие нескольких собственников означает, что для принятия корпоративных решений требуется определенное взаимопонимание между ними по многим вопросам. Взаимопонимание должно быть полное, если речь идет о принятии решений по ключевым вопросам, требующим единогласия.

Для инвестора важно, чтобы Основатели имели не только согласие в отношениях между собой, но и единую позицию в вопросах управления и во взаимоотношениях с инвестором – до и после заключения сделки с инвестором. Процесс сделки долгий и затратный для инвестора, и существует риск, что его время и ресурсы будут потрачены впустую, если сделка сорвется из-за того, что между Основателями есть скрытый конфликт, а отношения между ними при этом не формализованы.

В нашей практике был случай, когда сделка по привлечению институционального инвестора была аннулирована после подписания договора купли-продажи доли. Для закрытия сделки требовались совместные действия всех участников, и хотя ранее все четверо Основателей одобрили сделки и подписали документы, один из них позже отозвал свое согласие. В компании был скрытый конфликт между двумя владельцами. Компании пришлось выплатить неустойку, но что важнее – Основатели не привлекли акционерный капитал от данного инвестора и фактически отказались от амбициозного пути интенсивного развития.

Этой ситуации можно было бы избежать, если взаимоотношения между Основателями были регламентированы – у участника, который подписал корпоративный договор, но потом нарушил договоренности участников, были бы последствия. В данном случае наличие корпоративного договора между Основателями стало бы еще одним доводом для инвестора, что переговорный процесс защищен, а риски срыва сделки – контролируемые.

Что делать?

Вызов: Наличие неурегулированных конфликтов между Основателями повышает риски инвестора по срыву сделки на любом этапе и препятствует выделению инвестором ресурсов для детального рассмотрения сделки. Отсутствие акционерного соглашения (корпоративного договора) между Основателями означает, что конфликты между ними (если они есть) могут оказаться неуправляемыми. В случае необоснованного срыва сделки по российскому праву инвестор может потребовать с Основателей возмещения своих расходов, но потерянное время самих Основателей компенсировать сложнее.

Решение: Взаимоотношения между владельцами компаний в России чаще всего регулируются только уставом компании и законами об АО и ООО. Практика разрешения корпоративных конфликтов показывает, что Основателям нужно задуматься о корпоративном договоре, регламентирующем не только совместное управление предприятием, но и права и обязанности каждого Основателя, включая порядок действий в случае споров и конфликтов.

Сам корпоративный договор не является гарантией того, что между владельцами не будут возникать конфликты, однако наличие такого документа является фактором, сдерживающим перерастание конфликтов в форму, деструктивную для бизнеса. Для инвестора наличие корпоративного договора – доказательство зрелости Основателей.

Основатели обычно знают друг друга много лет, и любой вопрос о подписании соглашения между ними рассматривается как отсутствие такта – до возникновения проблем, когда чаще всего уже поздно.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №9:
НЕ ОБСУЖДЕНЫ ПОДХОДЫ СТОРОН К СОВМЕСТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

- Переговоры по сделке сосредоточены на условиях вхождения инвестора в капитал, подходы к совместному управлению остаются без должного внимания
- Разные взгляды на реализацию совместного управления приводят к разногласиям и задержкам в принятии решений

Комментарии

При подготовке к сделке Основатели обычно сосредоточены на оценке компании, размере инвестиций и доле, которую получит инвестор. Вопросам совместного управления бизнесом не уделяется должное внимание – есть заблуждение, что достаточно подписать корпоративный договор с разделом про корпоративное управление.

Ключевой элемент системы корпоративного управления – совет директоров (СД). Однако согласование его состава и полномочий еще не означает, что стороны одинаково представляют его будущую работу. Помимо распределения полномочий, имеет значение порядок подготовки и обсуждения вопросов: кто инициирует вопрос для повестки дня, какие материалы предоставляются и сколько времени занимает согласование.

Например, стороны договорились, что годовой бюджет утверждает СД. При этом Основатель ожидает обсуждения итоговых показателей, а инвестор – предварительного рассмотрения ключевых предпосылок, инвестиционных проектов и сценариев. Формально противоречий нет, но представления о процессе различаются.

Подобные расхождения могут возникнуть при обсуждении капитальных вложений, отклонений от бюджета или изменения стратегии. После закрытия сделки они проявляются в задержках решений и ведут к взаимному недовольству.

Корпоративный договор и устав закрепляют основные договоренности и полномочия. Порядок работы оформляется во внутренних положениях и регламентах. При подготовке документов по сделке важно также обсудить, как закрепленные в них принципы будут применяться на практике.

До закрытия сделки Основателю необходимо обсудить с инвестором практические аспекты корпоративного управления: как инвестор участвует в обсуждении ключевых вопросов, какую информацию он ожидает получать и как взаимодействует с менеджментом. На этой основе Основатель сможет оценить, насколько подход инвестора соответствует его представлениям о совместной работе.

Что делать?

- **Вызов:** Без обсуждения порядка подготовки решений СД стороны могут по-разному оценивать достаточность информации, необходимую глубину проработки вопросов и сроки их рассмотрения.

  Решение: По ключевым вопросам нужно заранее согласовать, кто готовит предложение, какие сведения включаются в материалы, кто участвует в предварительном обсуждении и в какие сроки принимается решение. Также нужно обсудить действия при возникновении срочных вопросов, включая способы оперативного взаимодействия.

- **Вызов:** Существующие процессы бюджетирования, планирования и отчетности могут не обеспечивать содержание и регулярность обсуждений, на которые рассчитывает инвестор.

  Решение: Заранее обсудить бюджетирование, инвестиционное планирование, отчетность и подготовку материалов к совету директоров, уточнив ожидания инвестора к составу и детализации информации. Согласовать периодичность рассмотрения результатов, порядок объяснения отклонений и обновления прогнозов. Определить необходимые изменения в действующих процессах, сроки и ответственных за их внедрение.

- **Вызов:** Стороны могут считать рабочие вопросы за пределами документов сделки понятными по умолчанию, не замечая различий в своих представлениях о порядке действий.

  Решение: Разграничить основные договоренности и подробные процедуры. Совместно с консультантами определить, какие положения закрепляются в корпоративном договоре и уставе, а какие – во внутренних документах. До закрытия сделки согласовать содержание ключевых процедур, сроки их оформления и порядок работы на переходный период.

© 2026 ink Advisory

ОШИБКА №10:
ПРОЕКТ ОРГАНИЗОВАН НЕПРАВИЛЬНО

- Основатели не назначают руководителя (владельца) проекта, или определяют на эту роль лицо без достаточных компетенций или полномочий
- Отсутствует четкий план действий, оппортунистический подход Основателей

Комментарии

Большинство ошибок при привлечении инвестора допускается из-за того, что Основатели несерьезно относятся к процессу подготовки бизнеса, или вообще игнорируют этот процесс. Как следствие, нет выстроенной системы работы, задачи решаются по мере возникновения. Главное – ответственность за решение задач возлагается на сотрудников с другими функциями. Иногда ответственных лиц и вовсе нет.

Случай из нашей практики: Основатели приняли решение о привлечении инвестора, ответственным за процесс назначили финансового директора, без выделения других ресурсов. Аргументация простая – финансовый директор получает большую зарплату (мотивирован), компетентен решать такие вопросы.

Финансовый директор столкнулся со сложностями:

- Вопросы, связанные с привлечением инвестора, носят конфиденциальный характер, и он не мог привлекать других людей – ни внутри компании, ни извне. Приходилось все делать самому.
- Никто не снимал с него ответственности за выполнение текущих функций.
- Отсутствует его финансовая мотивация за ведение сделки, при этом есть ответственность в случае возникновения проблем.

Ограниченный в ресурсах, финансовый директор вел работу над проектом по остаточному принципу и воспринимал этот проект как трудовую повинность. Инвестора конечно же не привлекли.

Другая ситуация: привлечение акционерного капитала отвечает интересами и растущего бизнеса, и Основателей, но они не запускают полноценный проект по привлечению инвестора, предполагая, что будут действовать оппортунистически. То есть, инвестор сам придет и предложит свое участие в капитале, и тогда и будет приниматься решение и о ведении переговоров, и о подготовке к сделке.

Сделки таким образом заключаются крайне редко, и даже когда они заключаются – на не самых лучших условиях для Основателей.

Что делать?

- **Вызов:** Основатели часто выбирают пассивный подход – готовы вести переговоры с инвесторами, но не предпринимают проактивных шагов. Их логика – важны сильные переговорные позиции. Инвестор, по их мнению, сам должен показывать интерес к сделке. Но тогда Основатели будут вынуждены вести переговоры с теми инвесторами, которые придут самостоятельно, и рискуют упустить возможность привлечь действительно нужного инвестора.

  Решение: Только проактивный подход может помочь компании эффективно привлечь инвестора. Привлечение акционерного капитала должно быть отдельным проектом с руководителями, ресурсами и внешними консультантами. Основатели, желающие добиться оптимальных результатов, определяют круг инвесторов, к которым имеет смысл обратиться, готовят материалы, понятные именно этому кругу лиц, и с привлечением профессиональной поддержки организовывают конкуренцию между интересантами за право войти в капитал компании.

- **Вызов:** У любого проекта должен быть владелец – руководитель. Объем полномочий и ресурсов в распоряжении этого лица отражают уровень интереса Основателей к вопросу. Если проект возглавляет человек без серьезных полномочий и ресурсов, с другими важными текущими задачами, то ожидать успеха в этом процессе будет сложно.

  Решение: Если интерес Основателей к теме привлечения инвестора серьезный, то назначению сильного лидера процесса нет альтернатив. Это может быть один из Основателей или менеджеров. Важно также формирование рабочей группы для решения организационных вопросов с включением в нее лидеров разных бизнес-блоков компании.

  Лидер проекта должен обладать авторитетом, и все, что связано с привлечением инвестора, должно иметь приоритет для него, а любые другие задачи, которыми он занимается – вторичны. Все это актуально даже если назначается внешний M&A консультант – решение практически всех важных вопросов, инициируемых консультантом, будет упираться в руководителя проекта.

© 2026 ink Advisory

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К СДЕЛКЕ И НЕ УПУСТИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ?

Привлечение инвестора – это непростой процесс, состоящий из серии последовательных этапов, и на каждом этапе есть вероятность допустить ошибки, которые в конечном итоге определяют, будет ли сделка успешной для основателя или нет.

Подготовить бизнес и выстроить процесс – укрепить переговорную позицию

Цель этой статьи заключается и в демонстрации ошибок Основателей в процессе привлечения инвесторов, и в том, чтобы напомнить, что не ошибается только тот, кто ничего не пытается делать. Но привлечение инвестора на самом деле может быть правильным решением, при условии, что Основатели понимают, где расставлены грабли.

Не всем компаниям целесообразно привлекать акционерный капитал. Необходимо сочетание ряда факторов – компания должна иметь возможности расти на своих рынках, а привлекаемые средства должны генерировать доходность, интересную как для инвесторов, так и для самих Основателей.

Если все факторы совпали, и Основатели приняли судьбоносное решение искать партнера – важно учесть ошибки предшественников на этом пути. Ошибки, описанные в этой статье, относятся к следующим категориям:

- Ошибки на стадии подготовки к сделке.
  Любая ошибка из этой категории на практике означает гарантированную неудачу. Это и выход на рынки капитала с неготовой компанией, и неправильное формулирование инвестиционной идеи. Основателям важно понимать сильные и слабые стороны компании, разумно оценивать диапазон ее стоимости и иметь возможность заранее исправить то, что можно исправить. Чем меньше сюрпризов после выхода на рынок, тем устойчивее переговорные позиции Основателей.
- Ошибки в переговорном процессе.
  Хорошая подготовка компании не дает гарантий – надо еще угадать с выбором профиля инвесторов и провести с ними переговоры. Конкуренция между инвесторами позволяет получить лучшие предложения. Успех на этой стадии – достижение договоренностей с кем-то из инвесторов
- Довести договоренности до закрытия сделки и получения финансирования.
  Даже рамочное соглашение на хороших условиях не значит, что в итоге между Основателем и Инвестором будет заключена сделка именно на этих условиях. Неправильная организация процесса часто приводит к срыву или существенному изменению условий сделок.

Одно из лучших решений, которое может быть принято Основателями после принятия решения о начале работы по привлечению Инвестора и назначению руководителя проекта – это решение о назначении внешнего консультанта, имеющего практический опыт в привлечении Инвестора и видевшего десятки и сотни ошибок.

Задача такого консультанта –профессионально организовать процесс и помочь в принятии решений, а последнее слово всегда остается за Основателями и их представителями.

ink Advisory сопровождает основателей и руководителей компаний при привлечении акционерного капитала – от подготовки бизнеса и инвестиционной истории до переговоров с инвесторами и закрытия сделки.

Наша задача – помочь основателю выстроить управляемый и конкурентный процесс, сохранить сильную переговорную позицию и добиться приемлемых условий сделки.

Наши ценности для основателя:

- **Подготовка компании** – выявляем слабые места до выхода на рынок и снижаем риск их влияния на стоимость и условия сделки;
- **Обоснование стоимости бизнеса** – формируем аргументированную позицию по стоимости компании и ключевым экономическим параметрам сделки;
- **Доступ к потенциальным инвесторам** – определяем круг подходящих финансовых и стратегических инвесторов и организуем выход на них;
- **Конкуренция между инвесторами** – выстраиваем процесс так, чтобы собственник мог сравнивать несколько предложений и выбирать условия сделки;
- **Защита интересов основателя** – сопровождаем основателя в переговорах по условиям сделки, при Due Diligence и на всех этапах до закрытия сделки.

© 2026 ink Advisory

О НАС

ink Advisory – инвестиционно-банковская компания, основанная в 2024 г. экспертами с десятилетиями профессионального опыта в США и странах СНГ и ЕС.

До основания ink Advisory команда была известна на инвестиционном рынке России как подразделение Lead Advisory в компании Crowe CRS (Русаудит).

ink Advisory специализируется на организации сделок M&A, организации совместных предприятий, привлечении капитала и разработке корпоративных стратегий и стратегий роста частного капитала.

Свяжитесь с нами, чтобы узнать, чем мы можем Вам помочь.



Кудрат Нурматов
Управляющий партнер
k.nurmatov@ink-advisory.com



Руслан Измайлов
Управляющий партнер
r.izmaylov@ink-advisory.com



Никита Катиев, CFA
Старший менеджер
n.katiev@ink-advisory.com

Наши контакты

ink Advisory
Офис 928 | 34 Этаж
Центральная Башня
Пресня-Сити, Ходынская улица, 2
Москва 123022
www.ink-advisory.com
contact@ink-advisory.com

Ограничение ответственности

Информация, размещенная в настоящем материале Обществом с ограниченной ответственностью «ИНК ЭДВАЙЗОРИ» (сокращенное наименование ООО «ИНК ЭДВАЙЗОРИ»), ОГРН 1247700655180, далее - ink Advisory и/или Правообладатель, включая результаты исследований, прогнозы и данные фундаментального анализа, не представляет собой индивидуальную инвестиционную рекомендацию.

Сведения, содержащиеся в материале, не могут служить гарантией или обещанием будущей доходности инвестиций, уровня риска, величины издержек или безубыточности вложений. Исторические результаты инвестирования не являются индикатором будущей прибыли. Материал предоставлен исключительно в информационных целях и не содержит инвестиционных идей, советов, рекомендаций либо предложений о покупке или продаже финансовых инструментов (включая ценные бумаги, иные активы и цифровые финансовые инструменты).

Приведенные данные носят справочный характер и не должны рассматриваться как гарантия получения дохода. Примеры инвестиционных результатов основаны на статистике за определенные периоды и не отражают динамику будущих доходов. Аналитические материалы, обзоры и новостные статьи ink Advisory предназначены исключительно для информирования клиентов и не являются рекламой ценных бумаг или иных финансовых инструментов. Информация подготовлена на основе публичных источников, признанных надежными, однако ink Advisory не гарантирует ее абсолютную точность и не несет ответственности за возможные неточности или изменения данных.

Инвестирование в ценные бумаги сопряжено с рисками и решения о вложениях должны приниматься инвестором самостоятельно, с учетом личных финансовых целей и допустимого уровня риска. Даже при наличии положительных оценок, выводы не следует рассматривать как рекомендацию к инвестированию. Настоящий материал не является инвестиционной рекомендацией, предложением или побуждением к покупке/продаже ценных бумаг любых других компаний. ink Advisory не несет ответственности за любые убытки, возникшие в результате использования представленного материала для совершения сделок или инвестиционных решений.

Защита интеллектуальной собственности

Данная статья защищена авторским правом. Исключительные права на данную статью принадлежат ink Advisory. Цитирование статьи допускается в объеме не более 30% от исходного материала при условии указания наименования Правообладателя и источника заимствования с активной гиперссылкой (для электронных ресурсов) и даты публикации исходного материала. Любое использование статьи за пределами цитирования допускается при наличии письменного разрешения ink Advisory или при указании оговорки «Исключительное право на материал принадлежит ink Advisory».

Запрещается воспроизведение (полное или частичное) материалов за пределами цитирования с целью коммерциализации без письменного разрешения Правообладателя, как то распространение, публикация, переработка или создание производных материалов, использование в СМИ, аналитических обзорах или публичных выступлениях без указания источника заимствования.

Все материалы, включая аналитические обзоры, исследовательские отчеты и новостные статьи, размещенные на данном ресурсе, являются объектами интеллектуальной собственности ink Advisory и охраняются в соответствии с законодательством Российской Федерации. За нарушение данных условий Правообладатель оставляет за собой право обратиться за защитой своих прав.

Более подробная информация размещена в Пользовательском соглашении: https://ink-advisory.com/user_agreement.php