

Приобретение бизнеса: как заключить выгодную сделку и избежать типичных ошибок

Ararat Park Hyatt Moscow
зал Библиотека

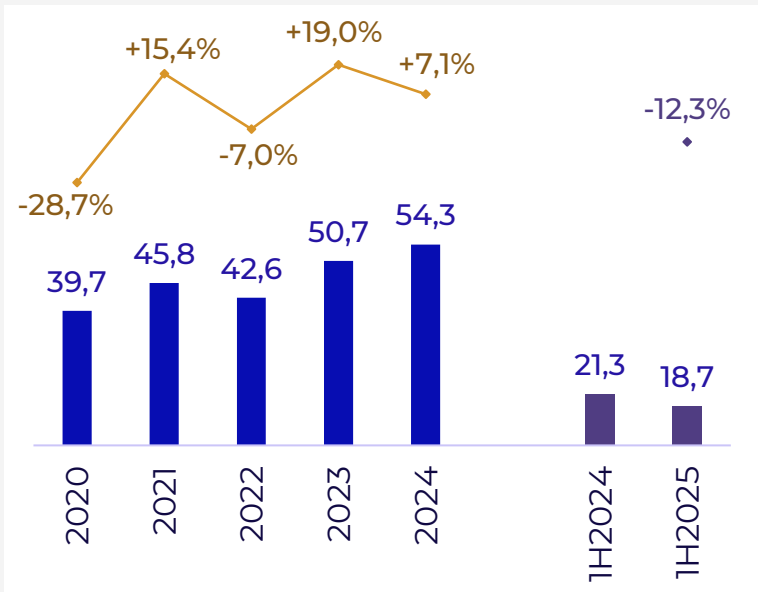
15 октября 2025 г.

Избранные тезисы материалов
делового завтрака

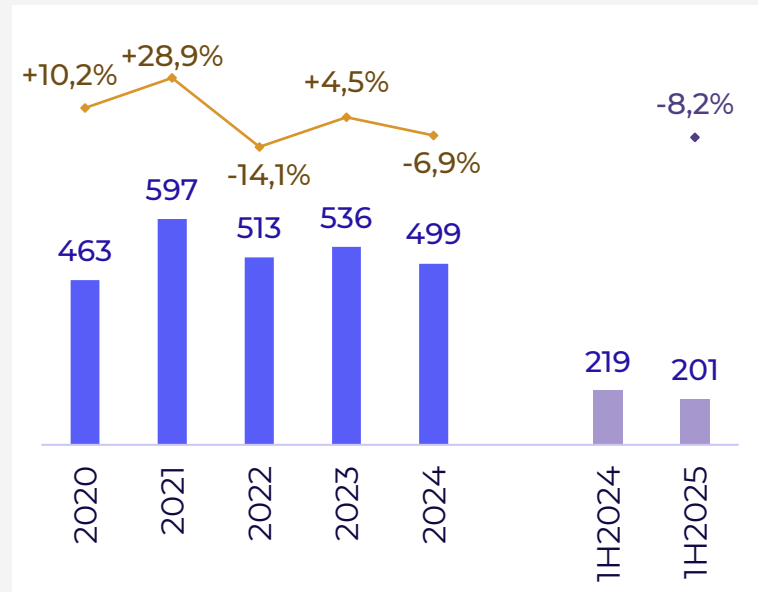


СДЕЛКИ M&A В РОССИИ: ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

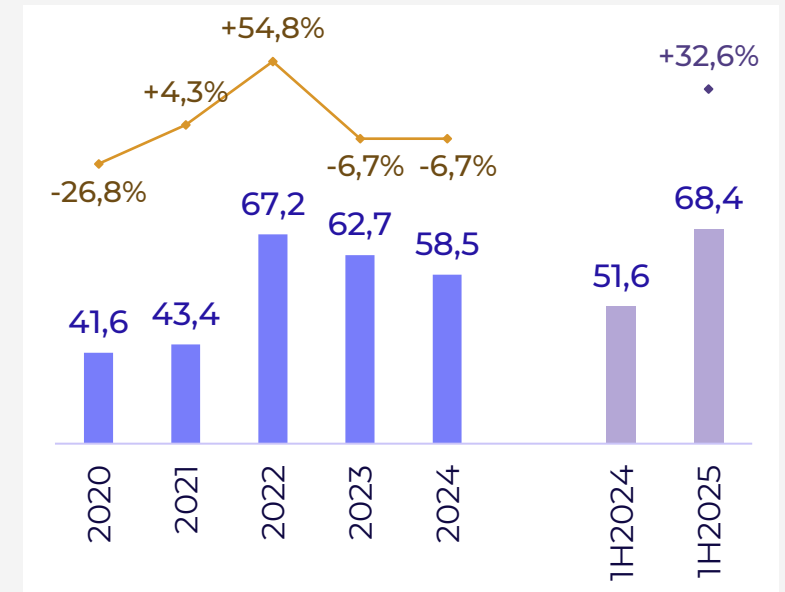
Объем сделок M&A, USD Млрд



Число сделок на российском рынке M&A, шт.



Средняя стоимость сделок M&A, USD Млн



Источник: Информационное агентство «AK&M» (<https://mergers.akm.ru>)

Общая характеристика рынка

- M&A сделки остаются важным инструментом роста для российского бизнеса
- Собаки лают – караван идет: влияние геополитических и экономических потрясений на сделки M&A носит краткосрочный характер
- В 2025 г. наблюдается охлаждение M&A активности, но интерес к сделкам остается высоким, в 2026 г. ожидаем рост

Факторы, способствующие активизации интереса к M&A на стороне Продавца:

- Снижение спроса на многих рынках
- Изменения в НК РФ с 2026 г. и рост издержек
- Замедление темпов снижения ключевой ставки, высокие процентные расходы
- В итоге – снижение маржи и рост рисков (психологическое давление продавать)

Факторы, способствующие активизации интереса к M&A на стороне Покупателя:

- Замедление темпов роста выручки
- Вариант с созданием новых мощностей становится дороже (оборудование, СМР)
- Высокие процентные ставки делают немедленное начало получения отдачи на вложенные средства критичным фактором
- Снижение мультипликаторов оценки бизнеса

СДЕЛКИ M&A: ПРОФИЛИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

	Оппортунистический подход	Стратегический подход
Ключевая идея	Спекулятивный доход, получаемый через покупку компании по минимальной цене и ее продаже по рыночной стоимости	Усиление стратегических позиций на текущих рынках, выход на новые рынки или укрепление бизнес-модели
Характеристика покупателя	Непрофильные покупатели, чаще всего финансовые инвесторы, фактор цены – самый главный в переговорах	Стратегические покупатели: игроки той же или смежной отрасли, реализующие свою долгосрочную стратегию
Критерии оценки успешности сделки	Разница между: 1. Ценой покупки и «справедливой» стоимостью – при входе 2. Ценой продажи и ценой покупки – при выходе	Достижение стратегических целей: рыночных, финансовых и операционных Доход покупателя формируется за счет роста стоимости бизнеса

КЛЮЧ К УСПЕХУ СДЕЛКИ M&A – СИСТЕМНАЯ ПОДГОТОВКА И РЕАЛИЗАЦИЯ

Что означает успех в сделке по приобретению бизнеса?

Рост акционерной стоимости компании-покупателя в течение 1-2 лет после приобретения компании-цели.

Это предполагает:

- Заключение сделки без негативных последствий в будущем для покупателя
- Достижение покупателем операционных и стратегических целей сделки

70–75% сделок не достигает целей, однако это не аргумент «не делать сделки», а аргумент «делать сделки правильно».

- Риск неудачи сделки – следствие недостаточной подготовленности команды покупателя и допущенные ошибки при планировании и реализации
- Риск незаключения сделки по приобретению качественного актива из-за ошибок, допущенных на различных этапах сделки

Причины неудач в сделках по приобретению бизнеса

1	Отсутствует четкая стратегия сделки	Покупатель реализует сделку без ясного понимания, какие цели и задачи она решает. Отсутствует связь между покупкой и долгосрочной стратегией покупателя
2	Завышенные ожидания и переоценка компании	Стоимость компании-цели определяется на основе общих данных, без глубокого изучения операционных и финансовых показателей, а также без учета плана интеграции. Расчеты синергии остаются «на бумаге», реальность отличается от планов
3	Ограниченный Due Diligence	Проверка финансовых, юридических, налоговых и операционных рисков проводится поверхностно
4	Некачественный ДКП и сопутствующие юридические документы	Недостаточно четко проработаны и прописаны условия сделки и механизмы защиты в договорах купли-продажи, опционах и прочих документах
5	Проблемы культурной и операционной интеграции	Отсутствует или недостаточно проработан план Первого дня (Day 1) и «дорожная карта» первых 100 дней, слабая коммуникация

КОМАНДА ПОКУПАТЕЛЯ И РОЛИ

Покупатель

- Определение стратегических целей сделки
- Формирование концепции интеграции компании-цели
- Команда по сделке, включая лидера проекта с полномочиями
- Определение источников финансирования

Сделка M&A – это комплексный проект с несколькими параллельными процессами: стратегия, финансы, юридическое сопровождение, налоговое планирование, Due Diligence и интеграция. Эти процессы требуют глубокой экспертизы и координации.

Команда консультантов покупателя, состоящая из экспертов разных направлений, делает сложный процесс управляемым и решает ключевые задачи покупателя:

- **Скорость и координация:** обеспечивает контроль за всеми процессами и участниками сделки, коммуникации внутренние (команды покупателя) и внешние (продавцы и компания-цель);
- **Контроль рисков:** предотвращает переплаты, финансовые, налоговые и юридические риски;
- **Фокус на главном:** покупатель управляет стратегией, сосредоточен на принятии решений по ключевым вопросам сделки, подготовке и реализации плана интеграции компании-цели.

Консультанты покупателя по сделке по приобретению бизнеса

Команда M&A

- Запуск и ведение переговоров с продавцом и его консультантами
- Предоставление консультаций и комментариев покупателю на всех этапах сделки
- Инвестиционная оценка компании-цели
- Координация всех участников сделки

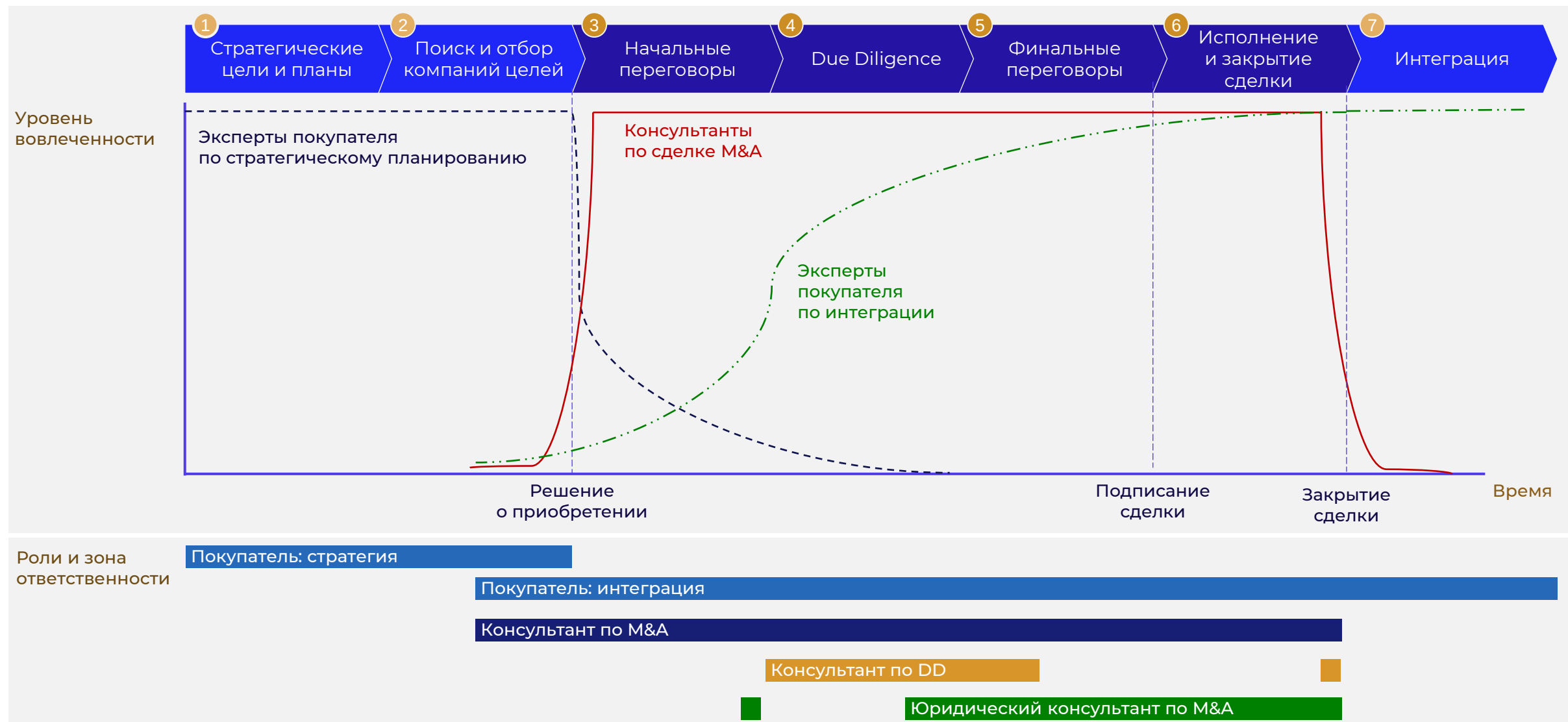
Юристы по сделкам M&A

- Правовой анализ корпоративных документов и полномочий продавца
- Подготовка ДКПД и других документов по сделке в соответствии с ключевыми условиями сделки
- Корректировка юридически обязывающих документов
- Организация подписания документов по сделке и процесса ее закрытия

Консультанты по Due Diligence

- Проведение комплексной финансово-хозяйственной проверки компании-цели:
 - финансовая проверка
 - налоговая проверка
 - юридическая проверка
 - техническая экспертиза
- Выявление скрытых рисков

➤ Все команды работают синхронно, что позволяет сделку реализовать эффективно, снизить риски покупателя и сделать результат предсказуемым



ОБ ОРГАНИЗАТОРАХ

BIRCH

Ведущая независимая российская юридическая фирма, основанная в 1995 году как «ETL Law Offices», а до 2022 года входившая в Eversheds Sutherland – крупнейшую глобальную многонациональную юридическую практику.

Основной специализацией BIRCH является сопровождение комплексных сделок и защита интересов клиентов в сложных спорах.

BIRCH – это команда специалистов, которая обладает всеми ресурсами для предоставления полного спектра услуг по юридическому сопровождению бизнеса, обеспечивая качество международного уровня в решении любых вопросов.

BIRCH признана ведущей юридической фирмой по версии рейтингов The Legal 500, Право 300 и Коммерсантъ.

BIRCH – официальный партнер Eversheds Sutherland в России с офисами в Санкт-Петербурге, Москве и Астане.



ТГ-канал BIRCH

Обзоры изменений в законодательстве, информация о важных новостях из жизни фирмы и знакомство с юристами BIRCH.



Вебсайт BIRCH



Инвестиционно-банковская компания, основанная в 2024 году экспертами с десятилетиями профессионального опыта в США и странах СНГ и ЕС.

До основания ink Advisory основа команды была известна на инвестиционном рынке как подразделение Lead Advisory в Кроу Русаудит.

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

ink Advisory обслуживает международных и локальных клиентов на территории стран СНГ из офисов в Москве и Ташкенте.

Основываясь на десятилетиях опыта команды в международных компаниях, фондах и банках, ink Advisory предлагает решения, которые не ограничиваются только консультированием в M&A.



ТГ-канал ink Advisory

Справочник по вопросам инвестиций, стратегии и сделок M&A для владельцев и руководителей компаний.



Вебсайт ink Advisory



Аудиторско-консалтинговая компания, основанная в 1992 году как «Русаудит Дорнхоф, Евсеев и партнеры», и до 2022 года входившая в международные сети аудиторских компаний.

Русаудит входит в топ-8 крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний в России и более 33 лет помогает клиентам принимать правильные решения, используя передовой опыт, полученный за 25 лет членства в крупнейших международных сетях.

Русаудит с 1996 по 2022 годы входил в глобальные сети Baker Tilly International и Crowe Global.

Русаудит имеет офисы в Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде и предлагает широкий спектр профессиональных услуг: аудит, оценку активов и бизнеса, кадровый, бухгалтерский и налоговый консалтинг, услуги в области корпоративных финансов и трансфертного ценообразования, аутсорсинг учетных функций и многие другие.



ТГ-канал Русаудит

Новости законодательства, судебная практика и комментарии экспертов в сфере налогообложения - для главных бухгалтеров



Вебсайт Русаудит

СПИКЕРЫ



Михаил Тимонов
Управляющий партнер
BIRCH

Михаил более 25 лет консультирует компании по вопросам управления бизнесом, корпоративного права и корпоративных конфликтов. Михаил предлагает решения по структурированию сделок, помогает в построении совместных предприятий и сопровождает корпоративные реорганизации. Опыт Михаила охватывает темы, связанные с недвижимостью, производством, корпоративным планированием, управлением инвестпроектами на всех этапах их жизненного цикла.

Кандидат юридических наук
СПбГУ
РГПУ им. А.И. Герцена
М: +7 921 415 0475
mikhail.timonov@birchlegal.ru



Тимур Ахундов
Партнер
BIRCH

Основной специализацией Тимура является сопровождение международных и трансграничных сделок, а также договорно-правовая работа. Основную массу таких сделок составляют сделки M&A и совместные предприятия. Тимур имеет большой опыт работы с государственными компаниями, а также регуляторами по широкому спектру вопросов как договорно-правового, так и регуляторного характера. Тимур специализируется на работе с клиентами из стран АТЭС.

МГИМО
Collège Universitaire Français
М: +7 926 342 7044
timur.akhundov@birchlegal.ru



Кудрат Нурматов
Управляющий партнер
ink
ADVISORY

До основания фирмы Кудрат в течение 12 лет был одним из со-руководителей практики M&A в Crowe Russaudit и Baker Tilly Russaudit – компаниях, входивших в глобальные сети аудиторско-консалтинговых фирм из топ-10. Обширный опыт Кудрата в M&A и корпоративных финансах также включает руководящие роли в фонде прямых инвестиций, крупной ФПГ, крупном банке и консалтинговых компаниях. Опыт работы включает Россию, Узбекистан и США.

Goizueta Business School
of Emory University
М: +7 963 784 6699
k.nurmatov@ink-advisory.com



Руслан Измаилов
Управляющий партнер
ink
ADVISORY

До основания фирмы Руслан в течение 12 лет был одним из со-руководителей практики M&A в Crowe Russaudit и Baker Tilly Russaudit – компаниях, входивших в глобальные сети аудиторско-консалтинговых фирм из топ-10. Обширный опыт Руслана в M&A и корпоративных финансах также включает руководящие роли в инвестиционном банке, департаменте коммерческого банка и консалтинговых компаниях. Опыт работы включает Россию и Узбекистан.

Ташкентский финансовый институт
М: +7 963 784 6683
r.izmaylov@ink-advisory.com



Сергей Пушкин
Партнер
РУСАУДИТ

Сергей работает в сфере консалтинга и аудита с 2004 г. В Русаудите с 2008 г., руководитель практики сопровождения сделок с 2019 года. Опыт и компетенции: Прединвестиционные исследования (Due Diligence), Финансово-экономические экспертизы, Финансовые исследования хозяйственных операций (Forensic) Член СРО аудиторов Ассоциация «Содружество».

Ростовский ГЭУ «РИНХ»
М: +7 963 784 6661
s.pushkin@russaudit.ru