



# СДЕЛКИ M&A В РОССИИ: РЕАЛЬНОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ

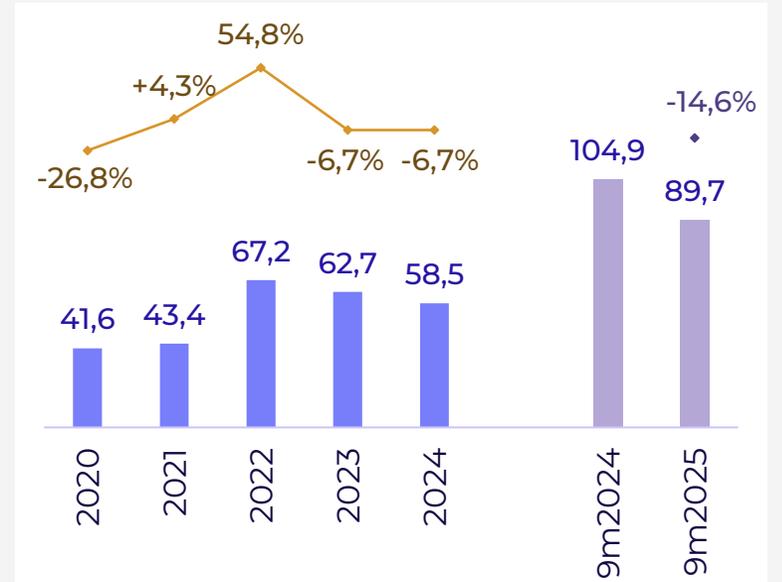
Объем сделок M&A, USD Млрд



Число сделок на российском рынке M&A, шт.



Средняя стоимость сделок M&A, USD Млн



Источник: АК&М

- M&A сделки остаются ключевым инструментом роста для российского бизнеса в условиях ограниченных возможностей для органического роста
- Влияние геополитических и экономических событий на сделки M&A носит краткосрочный характер, т.к. потребность в продаже и приобретении бизнеса сохраняется
- В 2025 г. видим охлаждение M&A активности, и можно выделить две основные причины:

- Завершение основной фазы выхода иностранных инвесторов из активов в РФ
- 2025 г. – первый год после отмены льготы по НДФЛ при продаже доли в ООО
- В 2026 г. ожидаем рост количества сделок:
  - Многие владельцы будут мотивированы на выход из своих активов
  - Многие компании будут стремиться консолидировать свои рынки или входить на новые рынки для увеличения своей маржи

- Ограничитель в виде высоких кредитных ставок сохраняется (даже с учетом тренда на снижение), но он давит и на продавцов
- Ожидаем больше сделок, где покупатель и продавец – компании разных отраслей (в том числе смежных)
- Большая часть сделок может финансироваться за счет акционерного капитала покупателей и привлеченных инвесторов

# 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 ценой продажи и ценой покупки в краткосрочном горизонте	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 операционных и стратегических целей покупателя

**70–75%** сделок не достигает целей

- Недостаточная подготовленность команды покупателя и допущенные ошибки при планировании и реализации
- Обратная картина: риски незаключения сделки по приобретению качественного актива из-за ошибок, допущенных на различных этапах сделки
- Вывод: сделка по приобретению бизнеса может быть эффективным механизмом роста компании, но сделки необходимо реализовывать «правильно»

## Ключевые причины неудач в сделках по приобретению бизнеса

<b>1</b> Отсутствие четкой стратегии сделки	<b>2</b> Завышенные ожидания и переоценка компании	<b>3</b> Ограниченный Due Diligence	<b>4</b> Некачественный пакет юридически обязывающих документов сделки	<b>5</b> Отсутствие плана культурной и операционной интеграции
Покупатель реализует сделку без ясного понимания, какие цели и задачи она решает. Отсутствует связь между покупкой и долгосрочной стратегией покупателя	Стоимость определяется без глубокого изучения компании, без учета плана интеграции. Расчеты синергии остаются на бумаге, реальность отличается от планов	Проверка финансовых, юридических, налоговых и операционных рисков проводится поверхностно	Недостаточно четко проработаны и прописаны условия сделки и механизмы защиты в договорах купли-продажи, опционах и прочих документах	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

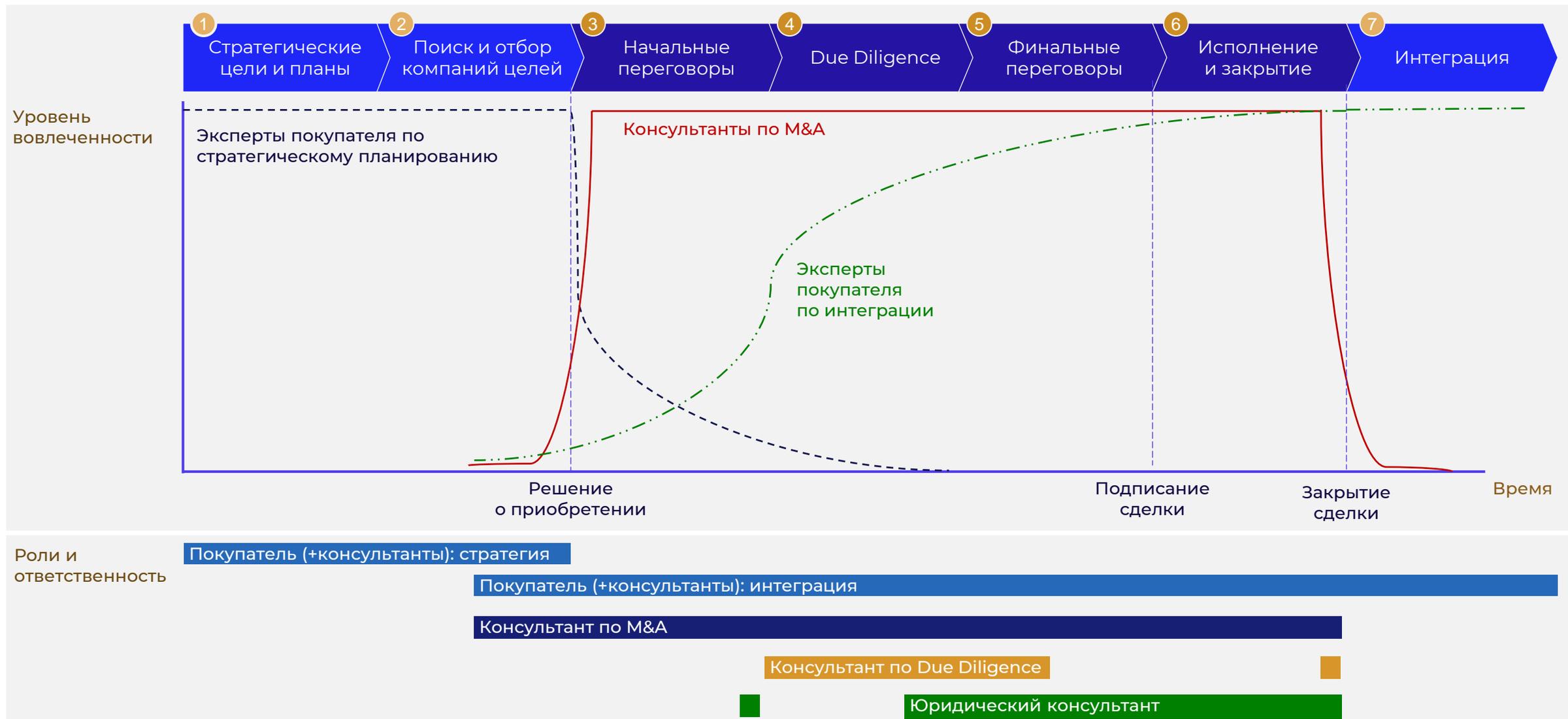
### Юристы по сделкам M&A

- 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 должны работать синхронно, чтобы сделка была реализована эффективно, риски покупателя были снижены, а результаты от сделки для продавца были предсказуемы



# БЛИЦ-ОПРОС: РЕЗУЛЬТАТЫ\*

## Вопрос №1

Участвовали ли Вы или Ваша компания в сделках M&A в качестве покупателя/ инвестора в последние три года?



## Вопрос №2

Если Вы или Ваша компания когда-либо участвовали в сделках M&A в качестве покупателя/ инвестора, на каких этапах процесса Вы сталкивались с наибольшими сложностями?



## Вопрос №3

Планируете ли Вы инвестировать в развитие (запускать новые мощности, покупать готовый бизнес) в 2026 - 2027 гг. в текущих условиях?



## Вопрос №4

Если Вы намерены инвестировать в развитие в 2026-2027 гг., то какой вариант Вам ближе?



## Вопрос №5

ЦБ на днях снизил ключевую ставку до 15,5%. Если это - сдерживающий фактор, до какого уровня должна снизиться ставка, чтобы Вы начали активнее инвестировать (покупать компании, инвестировать в новое производство)?



\* - Результаты анонимного опроса, проведенного в начале делового обеда

# 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](mailto: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](mailto: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](mailto:k.nurmatov@ink-advisory.com)



**Руслан Измайлов**  
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](mailto: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](mailto:s.pushkin@russaudit.ru)

# ОБ ОРГАНИЗАТОРАХ

## BIRCH

Ведущая независимая юридическая фирма, основанная в 1995 году как «ETL Law Offices», до 2022 года входившая в Eversheds Sutherland – ведущую 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, Право300, Коммерсантъ, Эксперт РА

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 (Бейкер Тилли Русаудит) и Crowe Global (Кроу Русаудит).

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