

27.07.2026

ПЛАН ПРЕЕМСТВЕННОСТИ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ

НУЖЕН ЛИ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ ПЛАН ПРЕЕМСТВЕННОСТИ?

И почему о нем говорят так мало?



Многие успешные российские компании запускались в 1990-2000 гг. Основателям таких компаний сейчас уже под 60, а иногда и больше. Во многих случаях основатели сами продолжают управлять бизнесом или принимают в нем деятельное участие. Иногда в управлении такими компаниями участвуют и другие члены семьи – по сути бизнес становится семейным. Однако рано или поздно неизбежно встает вопрос – что делать, когда придет время основателю уйти на заслуженную пенсию?

В этой статье мы рассмотрим вопросы, связанные с Планом преемственности – почему такой план важен, и чем может быть чревато игнорирование этого вопроса. Статья может быть полезна для предпринимателей всех возрастов.

Предприниматели, своими руками создавшие бизнес, десятилетиями демонстрирующий коммерческий успех, почти всегда являются визионерами и энтузиастами своего дела.

Предприниматели развивают свое дело, обеспечивают финансово свою семью и сотни, а порой и тысячи менеджеров и сотрудников, и бизнес для них – дело жизни. Наш опыт общения с такими харизматичными людьми показывает, что они редко задумываются о выходе из бизнеса и рассматривают свое участие в нем как данность.

Но рано или поздно наступает переломный момент, когда основатель осознает, что не за горами день, когда придется оставить бизнес. И тут выясняется, что оставить его некому – неясно, как передавать бизнес наследникам, или они не имеют интереса или способностей вести дела. Мы видели ситуации, когда основатели запускали продажу бизнеса, понимая, что оставить его некому, или передавали его наследникам, не имеющим никакого интереса. В таких случаях основатель и его семья, или сам бизнес оказывались в категории проигравших.

Негативное развитие событий часто является следствием отсутствия четкой программы – плана преемственности, который максимизировал бы достижение целей и бизнеса, и его основателя. Это один из стратегических вопросов, в которых важно именно наличие приемлемого для основателя плана, разработанного «на берегу», чем его детали.

Точка принятия решения

Ключевая развилка – принятие основателем решения о том, какая у него и его семьи будет роль во владении и управлении бизнесом после его выхода на пенсию. Результат этого решения – план, описывающий шаги основателя до и после выхода из управления бизнесом – план преемственности. Отсутствие этого плана существенно повышает финансовые риски семьи основателя и создает экзистенциальные угрозы самому бизнесу.

Основные сценарии:

1. Владение и управление бизнесом остаются в семье после выхода основателя на пенсию

Этот вариант возможен, но реализовать его сложно – не все компании успешно проходят передачу следующему поколению. Иногда основатель декларирует, что бизнес остается в семье, но потом выясняется, что это невозможно, и план быстро меняется в пользу других вариантов.

2. Владение бизнесом остается в семье, но управление передается наемным менеджерам

Если у основателя есть финансовые ресурсы, обеспечивающие потребности семьи, то передача управления профессиональным менеджерам может быть оптимальным вариантом. Важно только понимать, что требуется время на отлаживание механизмов корпоративного управления.

3. Бизнес полностью продается третьим лицам

В российских реалиях это основной сценарий развития в компаниях, основанных 20-30 лет назад. Основатель при эффективном планировании успешно монетизирует годы упорного труда, а вырученные средства позволяют семье решать все финансовые задачи. Основная сложность в том, что продажа требует подготовки, и важность раннего планирования вырастает.

4. Привлекается инвестор – управляющий партнер, но семья сохраняет долю в бизнесе

Привлечение инвестора, готового участвовать в управлении – интересный сценарий. Плюсы: инвестор рискует и своими вложенными средствами, а у семьи основателя сохраняется опция по продаже в будущем всей доли этому инвестору, или совместно – стратегу. Здесь также важна настройка корпоративного управления.

ПЛАНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ



Любое планирование преемственности в семейном бизнесе должно начинаться за многие годы до предполагаемого момента выхода основателя на пенсию.

В начальной точке основателю важно со своими близкими разобраться в следующих вопросах:

1. Цели основателя

Анализ причин выхода из бизнеса, понимание личных целей, финансовой независимости, состояния рынка, жизненных привычек, состояния здоровья

2. Сценарии будущего Компании

Обсуждение альтернативных сценариев развития: сохранения контроля за семьей (управление может быть внутри или вне семьи) и продажи (сразу или постепенно)

4. Жизнь после выхода на пенсию

Планирование (в т.ч. налоговое) жизни после выхода из бизнеса, изучение новых возможностей, хобби, путешествия и филантропия

3. Инструменты достижения целей

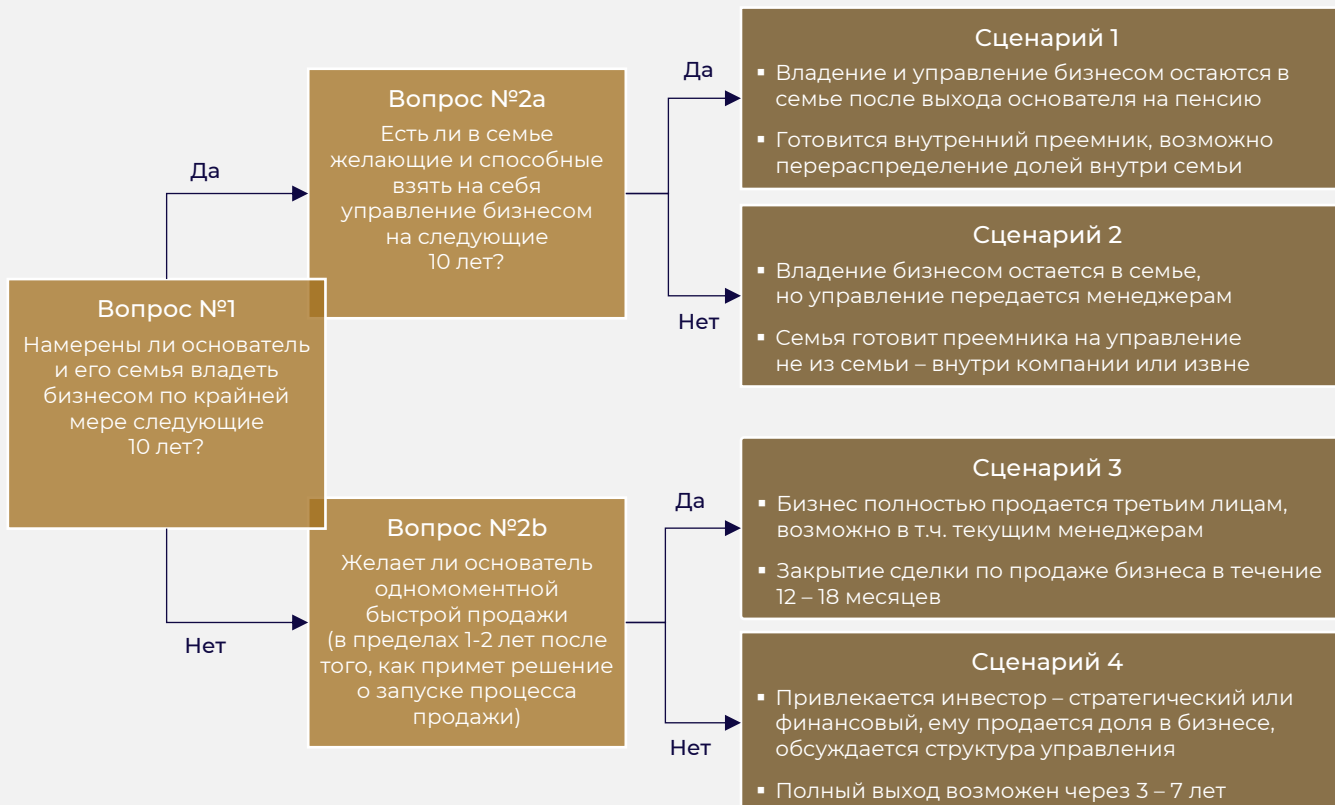
Определение путей достижения целей по выбранному сценарию, включая привлечение команды советников, соответствующей сценарию

Определение желаемых сценариев будущего – один из самых сложных шагов при планировании:

Вопросы владения

Вопросы управления

Основные сценарии



ОСНОВНЫЕ СЦЕНАРИИ ПЛАНА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

1/2



Если основатель решает, что бизнес будет оставаться в семье (Сценарии 1 и 2), то фокус в планировании смещается на усиление систем операционного и корпоративного управления: важно сохранить управляемость бизнеса при передаче управления преемнику. Но даже в сценариях, не предполагающих продажу, необходимо уделять внимание инвестиционной привлекательности – бизнес всегда должен быть в состоянии готовности к резервному сценарию – продаже.

1. Владение и управление бизнесом остаются в семье после выхода основателя на пенсию

Для многих основателей данный сценарий наиболее естественный: бизнес воспринимается как дело жизни, который должен остаться в семье и перейти следующему поколению.

На первый взгляд внутрисемейная передача бизнеса кажется наиболее естественным и управляемым вариантом. Однако на практике она требует тщательной подготовки.

Согласно данным [Crowe Soberman](#), в 70% случаев передача бизнеса внутри семьи оказывается неудачной. Основные причины провала можно разделить на несколько блоков:

■ Отсутствие четкого плана преемственности

Часто по причине кажущейся простоты основатели в этом сценарии не уделяют внимания планированию. Отсутствие стратегии передачи полномочий и ответственности или нежелание основателя своевременно передать управление в плановом режиме приводят к тому, что бизнес оказывается без полноценного управления в критический момент.

Отсутствие заранее согласованного плана преемственности также приводит к внутрисемейным конфликтам – при разделе бизнеса между наследниками возникают разногласия: один хочет продать долю, второй – просто получать дивиденды, а третий – управлять компанией.

■ Некомпетентность или отсутствие интереса

Дети и внуки основателя могут не обладать необходимыми предпринимательскими навыками или вовсе не желать продолжать семейное дело. Передача бизнеса неподготовленному наследнику создает риски как для компании, так и для отношений внутри семьи.

■ Гиперопека и смешение ролей

Основатели склонны вмешиваться в работу преемников, не позволяя им принимать решения самостоятельно и формировать свой авторитет. Основатели склонны также переносить семейные отношения на рабочие процессы, смешивая родственные и деловые отношения.

Главная опасность – основатель принимает решение сохранить бизнес в семье, но не прорабатывает план преемственности в деталях. Уже после передачи бизнеса по наследству может выясниться его провальность (по причинам, описанным выше) и основателю приходится на ходу менять план – уже с ущербом для себя, семьи, бизнеса или всех.

2. Владение бизнесом остается в семье, но управление передается менеджерам

Этот сценарий может быть оптимальным, если:

- внутри семьи нет готового и заинтересованного преемника;
- основатель и члены семьи хотят сохранить бизнес как семейный актив;
- доходы семьи не зависят от участия основателя в повседневном управлении.

В этом случае управление передается профессиональным менеджерам, а семья сохраняет права собственника, участвует в принятии ключевых решений и получает доход.

В этом сценарии основателю предстоит решить:

- Кому передавать управление, уходя на пенсию – назначать руководителя из числа действующих сотрудников или привлекать CEO с рынка?
- Как контролировать результаты и мотивировать топ-менеджеров на долгосрочный рост стоимости компании?

Что делать основателю при выборе Сценария 1 или 2?

1. Применять инструменты, облегчающие планирование преемственности. Один из таких инструментов – [Модель трех кругов](#), которая описывается далее в этой статье.
2. Постоянно работать над усилением команды. Чем более качественное обучение (в т.ч. через программы MBA) получают сотрудники и управленцы компании, включая членов семьи в составе компании, тем выше шансы, что достойный преемник основателя будет обучен внутри компании.
3. Создать механизмы корпоративного управления: совет директоров или консультативный совет, систему отчетности и порядок принятия ключевых решений (скоро мы опубликуем статью на эту тему).
4. Повышать инвестиционную привлекательность, даже если компания не продается (см. [Стратегический трек – Часть 1](#) и [Часть 2](#) и [Операционный трек – Часть 1](#) и [Часть 2](#) на нашем сайте).

ОСНОВНЫЕ СЦЕНАРИИ ПЛАНА ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

2/2



Если основатель решает, что при выходе на пенсию запускается механизм продажи бизнеса – поэтапной или одномоментной (Сценарии 3 и 4), то задолго до этого важно начинать подготовку бизнеса. Но даже в этих сценариях важно продолжать работать над системами операционного и корпоративного управления – бизнес без эффективных систем управления и без сильных управленцев не может быть интересен для покупателей и инвесторов.

3. Бизнес полностью продается третьим лицам

По нашим наблюдениям, для многих российских компаний, созданных 20-30 лет назад, это основной сценарий преемственности. Успешная сделка по продаже бизнеса позволяет основателю монетизировать годы упорного труда, вложенного в развитие бизнеса, и сформировать капитал для решения финансовых задач после выхода на пенсию.

Определяющим условием успеха является заблаговременное планирование. Продажа компании – это не только процесс продажи, но и подготовка самой компании к этому процессу.

Основная проблема заключается в том, что решение о продаже часто принимается слишком поздно – после неудачной попытки передать бизнес внутри семьи. Основатель предполагает передать бизнес детям, однако со временем выясняется, что они не обладают необходимыми навыками или не заинтересованы в продолжении семейного дела. В результате начинается срочная продажа бизнеса, который к этому не готов.

Отсутствие системного подхода при продаже, неверно выбранный момент выхода на рынок, завышенные ожидания основателя по стоимости, а также применение бизнес-практик, делающих продажу бизнеса на хороших условиях невозможной – лишь часть ошибок, которые допускают владельцы бизнеса, решившиеся на продажу.

Важное значение имеет наличие в компании сильной управленческой команды. Многие харизматичные основатели выстраивают бизнес-процессы через себя, не создают сильную команду, основываясь на логике, любой стратегический покупатель будет менять команду управленцев после приобретения на свою. Но это не так – покупатели предпочитают приобретать компании с сильной командой.

4. Привлекается инвестор – управляющий партнер, но семья сохраняет долю в бизнесе

Часто встречается ситуация, когда основатель осознает, что внутри семьи нет компетентного преемника, но 100% продажа бизнеса ему не интересна, так как он не собирается на пенсию в ближайшие годы, и понимает, что неправильный выбор момента для продажи может привести к не самым оптимальным условиям сделки.

Привлечение инвестора, готового участвовать в управлении, может быть разумным выходом. В этом сценарии основатель фактически запускает процесс продажи в контролируемом режиме – продается миноритарная доля в компании, основатель продолжает управлять. Но в то же время, он приобретает мощного союзника, который предоставляет капитал для роста, и одновременно оказывается в одной лодке с основателем – он также заинтересован в максимизации стоимости компании и прикладывает усилия для этого. Ключевой нюанс – он может также помочь основателю с управленческой командой.

Привлечение инвестора – всегда временный вариант. В горизонте 3-7 лет за этим следует либо выкуп инвестором оставшейся доли основателя (подход стратегических инвесторов), либо совместная продажа компании другому инвестору (подход финансовых инвесторов)

Плюсы сценария: инвестор рискует и своими средствами, а у семьи основателя сохраняется опция по продаже в будущем всей доли этому инвестору, или совместно – стратегу. Самое важное – решение основателя о выходе из бизнеса может не совпасть с моментом, когда стоимость компании максимальна. И это нормально – инвестор может помочь с выбором преемника и с продажей 100% бизнеса, когда придет время.

Что делать основателю при выборе Сценария 3 или 4?

1. Применять инструменты, облегчающие планирование преемственности, в т.ч. [Модель трех кругов](#).
2. Укреплять инвестиционную привлекательность, даже если компания не продается (см. [Стратегический трек – Часть 1](#) и [Часть 2](#) и [Операционный трек – Часть 1](#) и [Часть 2](#) на нашем сайте).
3. Рассмотреть типичные ошибки владельцев при продаже бизнеса ([Статья](#) про ошибки владельцев медицинского бизнеса на нашем сайте применима для многих отраслей).
4. Создать систему корпоративного управления – включая создание консультативного совета или совета директоров и иных механизмов. Без этого привлечение инвестора невозможно.
5. Также постоянно работать над усилением команды. Чем более качественное обучение получают управленцы, тем выше шансы, что сделка с покупателем или инвестором пройдет на лучших условиях.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ

МОДЕЛЬ ТРЕХ КРУГОВ



Модель трех кругов* – рамочная модель, описывающая семейный бизнес и позволяющая основателю и его семье в плановом режиме принимать решение о судьбе бизнеса после выхода основателя на пенсию

* Источник: John Davis and Renato Tagiuri

Визуальная интерпретация Модели трех кругов



Модель трех кругов применяется при разработке и обсуждении Плана преемственности семейного бизнеса.

План преемственности – это не про выбор преемника, это про обеспечение интересов семьи и поддержание успеха бизнеса.

Процесс разработки и согласования Плана преемственности заключается в балансировании интересов и перспектив каждого из кругов, и в правильном управлении конфликтами, которые неизбежно возникают в этом процессе.

Круг Семьи

Это – сердце семьи. Круг состоит из членов семьи, включая тех, кто не участвует в бизнесе, их ролей, обязанностей и эмоциональных связей с бизнесом.

Роли в бизнесе

Роли могут определяться не навыками, а отношениями, и это может приводить как к гармонии, так и к разногласиям. У членов семьи могут быть разные взгляды на бизнес, а родителям может быть трудно отпустить руководящие роли.

Эмоциональные факторы

В семейном круге атмосфера часто напряженная. Личные стремления, конфликты и нерешенные проблемы прошлого могут влиять на обсуждение преемственности и смены руководства.

Круг Управления

Это операционная сторона бизнеса – профессиональное управление и стратегическое планирование. Этот круг обеспечивает бесперебойную работу бизнеса.

Профессиональное управление и операционные аспекты

Эффективное управление является важнейшим компонентом этого круга. Решения здесь должны основываться на заслугах, а не на семейных связях.

Стратегия, рост и динамика рынка

Стратегическое планирование и адаптация к рынку имеют здесь критическое значение. Семейный бизнес конкурирует на своем рынке с другими компаниями, и требуется глубокое понимание динамики отрасли.

Круг Владения

Это вопросы владения. Круг включает в себя структуру владения, доли и управление капиталом – ключевые темы в плане преемственности.

Структура собственности и распределение долей

Владение может быть распределено внутри семьи, что усложняет принятие решений и создает напряженность. Решения по распределению долей требуют тщательного планирования.

Финансовые аспекты и управление капиталом

Управление финансовым благополучием бизнеса и семьи – тонкий баланс. Налоги, наследство и сохранение капитала являются основными вопросами в этом круге.

МОДЕЛЬ ТРЕХ КРУГОВ ДОРОЖНАЯ КАРТА

1/2

> 1. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕДАЧЕ УПРАВЛЕНИЯ

Преемственность в семейном бизнесе требует заранее согласовать интересы семьи, собственников и компании. На данном этапе оценивается зависимость бизнеса от основателя и определяется реалистичный срок передачи управления.

Оценка действующей системы управления

- Проанализируйте систему принятия решений: определите, кто и по каким вопросам принимает решения и насколько бизнес зависит от основателя.
- Определите зависимость от основателя: выявите полномочия, решения и зоны ответственности, которые замкнуты на основателе и должны быть переданы преемнику или команде менеджеров.
- Оценить управленческую команду: определите их сильные и слабые стороны, и их мотивацию, и кто способен сохранить устойчивость бизнеса после ухода основателя.

Определение сроков и этапов

- Определите горизонт преемственности: согласуйте, когда основатель планирует сократить участие в управлении.
- Разделите процесс на этапы: установите последовательность подготовки преемника и передачи полномочий.
- Учитывайте готовность участников: сопоставьте планы основателя с возможностями семьи, преемника и компании.

> 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РОЛЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ

На втором этапе определяются будущие роли членов семьи, собственников и профессиональных менеджеров, а также порядок их взаимодействия.

Исполнительное руководство

- Оцените внутренних и внешних кандидатов: сравните членов семьи, действующих менеджеров и специалистов с рынка.
- Установите требования к ролям: заранее определите необходимые компетенции, опыт и ожидаемые результаты.
- Назначьте будущих руководителей: определите, кто будет отвечать за управление компанией.

Корпоративное управление

- Сформируйте Совет директоров: создайте орган, представляющий интересы собственников и контролирующий руководство.
- Разграничьте полномочия: отделите решения семьи от операционной работы менеджмента.
- Зафиксируйте ответственность: определите, кто принимает решения и отвечает за их последствия.

> 3. СОГЛАСОВАНИЕ РЕШЕНИЙ В ТРЕХ КРУГАХ

Круг Семьи

- Согласуйте ожидания семьи: определите отношение членов семьи к владению, работе и доходам от бизнеса.
- Подготовьте следующее поколение: обеспечьте обучение и постепенное вовлечение преемников.

Круг Бизнеса

- Определите потребности компании: поймите, какое руководство потребуется бизнесу на следующем этапе.
- Подготовьте команду к самостоятельности: снизьте зависимость компании от ежедневного участия основателя.

Круг Владения

- Определите структуру собственности: установите, кому и в каких долях будет принадлежать компания.
- Согласуйте правила получения дохода: определите дивидендную политику и источники финансирования развития бизнеса.
- Учтите правовые и налоговые последствия: выберите безопасный механизм передачи долей и наследования, привлекайте юристов и налоговых экспертов.

МОДЕЛЬ ТРЕХ КОЛЕЦ ДОРОЖНАЯ КАРТА

2/2

> 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Открытое обсуждение целей, сроков и ролей снижает риск конфликтов и помогает участникам одинаково понимать план преемственности. Основатель, члены семьи, собственники и руководители должны своевременно получать необходимую информацию на всех этапах подготовки и реализации плана преемственности.

Семейные собрания

- Регулярно обсуждайте план преемственности: согласовывайте ожидания семьи, сроки передачи управления и возможные изменения ролей.
- Разделяйте семейные и деловые вопросы: не переносите личные отношения и разногласия в систему управления компанией.
- Фиксируйте достигнутые договоренности: определите ответственных, сроки и порядок дальнейших действий.

Независимое сопровождение

- Привлекать внешних консультантов — использовать юридическую, налоговую, финансовую и управленческую экспертизу.
- Обеспечивать нейтральную позицию — независимый специалист помогает согласовать интересы семьи, собственников и менеджмента.
- Подготавливать необходимые документы — формализовать решения о владении, управлении и передаче полномочий.

> 5. РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА И АДАПТАЦИЯ ПЛАНА

Преемственность является длительным процессом. План периодически пересматривается с учетом изменений в семье, составе собственников, положении компании и готовности преемника.

Контроль реализации плана

- Оценивайте передачу полномочий: отслеживайте, какие решения преемник и команда уже принимают самостоятельно.
- Проверяйте готовность преемника: оценивайте его компетенции, результаты и авторитет внутри компании.
- Контролируйте изменение роли основателя: понимайте, насколько он действительно сократил участие в операционном управлении.

Актуализация ролей и плана

- Пересматривайте роли участников: учитывайте изменение интересов членов семьи, собственников и руководителей.
- Корректируйте сроки и этапы: адаптируйте план, если преемник или компания пока не готовы к передаче управления.
- Сохраняйте резервный сценарий: привлекайте профессиональных менеджеров, инвесторов или предусматривайте продажу бизнеса.

> ВЫВОДЫ ПО МОДЕЛИ ТРЕХ КРУГОВ

Планирование преемственности требует согласования трех взаимосвязанных систем: семьи, владения и бизнеса. **Модель трех кругов** помогает определить интересы участников, разграничить их роли, выявить возможные противоречия и выстроить последовательность передачи управления и собственности.

Для основателя модель является инструментом подготовки компании к работе без его постоянного участия. Для семьи – способом согласовать вопросы владения, занятости и получения дохода.

Для управленческой команды – основой для понятного распределения полномочий и ответственности.

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 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 Измаилов
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