



# INBETS – инновационные модели бизнес трансфера

## Руководство для малых и средних предприятий

Санкт-Петербург  
2020



Санкт-Петербургский  
Фонд развития бизнеса

# Содержание

<b>Введение</b> .....	4
<b>Потенциал для трансфера бизнеса в регионе Балтийского моря</b> .....	5
<b>Потенциал для трансфера бизнеса в России</b> .....	6
<b>Модели трансфера бизнеса</b> .....	8
Этапы подготовки к процессу трансфера бизнеса.....	10
Первая модель – Передача бизнеса членам семьи .....	12
Вторая модель – Передача бизнеса в управление одному или нескольким наемным менеджерам .....	14
Третья модель – Передача бизнеса менеджменту компании.....	16
Четвертая модель – Передача бизнеса сотрудникам компании.....	18
Пятая модель – Передача или продажа другой компании.....	21
Шестая модель – Смешанная модель передачи бизнеса .....	23
<b>Модели финансирования МСП</b> .....	24
1 модель – Софинансирование передачи владельцем, передающим свой бизнес преемнику.....	24
2 модель – Предоставление преемнику займа от друзей и/или родственников.....	25
3 Модель – Финансирование посредством кредита без обеспечения.....	26
4 Модель – Финансирование посредством кредита с обеспечением.....	27
5 Модель – Финансирование сотрудниками компании.....	28
6 Модель – Привлечение государственного финансирования.....	29
Альтернативные варианты финансирования.....	30
<b>Оценка стоимости компании</b> .....	33
Факторы, оказывающие влияние на процесс оценки компании: практические вопросы.....	33
Методы определения стоимости компании .....	34
<b>Истории успеха</b> .....	36

«ФосАгро» .....	36
«Максидом» .....	37
Вымпелком .....	38
BAGFACTORY .....	39
Martins Gräv AB.....	40
Группа «Черкизово» .....	41
Консалтинговая группа ТИМ.....	42
<b>Кто может помочь?</b> .....	<b>43</b>
Консультанты в сфере трансфера бизнеса.....	43
Юристы.....	44
Подготовка преемников.....	47
Инфраструктура поддержки бизнеса в Санкт-Петербурге .....	47
Участники проекта INBETS BSR .....	49
<b>Контактная информация</b> .....	<b>51</b>

## Введение

Проект INBETS BSR направлен на разработку инновационных решений проблем, возникающих при передаче бизнеса от одного владельца к другому на территории Балтийского региона. Разработанные решения должны будут помогать МСП продолжать расти и развиваться в течение нескольких поколений собственников.

Целями проекта являются исследование, дальнейшее развитие и разработка инновационных и поддающихся тиражированию моделей и инструментов для облегчения трансфера МСП, повышение доступности данных инструментов и их внедрение на предприятиях.

Цель проекта актуальна для региона в связи тем, что упомянутые проблемы передачи бизнеса, уже являются реальностью. Многие успешные российские компании были созданы в 90-е годы и до сих пор управляются их создателями. Владельцы этих компаний уже достигают пенсионного возраста. Согласно рейтингу миллиардеров, составленного Деловым Петербургом, средний возраст российских предпринимателей, чье совокупное состояние оценивается в 5 трлн рублей, в 2017 году составил 55 лет.

Тем не менее, согласно данным многочисленных исследований преемственности в бизнесе **только 30% российских предприятий доходят до второго поколения, 12% остаются жизнеспособны в третьем поколении, и лишь 3% существующих предприятий управляются четвертым поколением.** Согласно оценке Global Entrepreneurship Monitor **только 5,18% случаев ликвидации бизнеса в ЕС были запланированы заранее. В России этот показатель составляет 2%.** Данные опросов российских предпринимателей, проведенных PWC и Московской школой управления Сколково, основными стратегиями российских бизнесменов пока остаются: «быть владельцем бизнеса и дальше» или «руководить компанией как можно дольше».

Решения, которые планируется разработать в рамках проекта, будут способствовать росту и продвижению инноваций малых и средних предприятий, а также общему экономическому росту за счет создания новых и сохранения существующих рабочих мест.

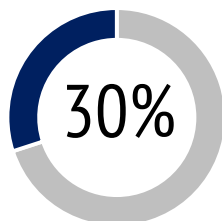
Таким образом, основной целью проекта является создание такой экосистемы, в которой организации поддержки бизнеса будут иметь возможность выступать как наставники и поддерживать передачу бизнеса, а преемники смогут повышать предпринимательские компетенции. Более подробная информация о проекте INBETS BSR представлена на сайте: <https://inbets.eu/>

## Потенциал для трансфера бизнеса в регионе Балтийского моря

Основной проблемой, препятствующей осуществлению успешной передачи бизнеса, является недостаточная осведомленность фирм и других заинтересованных сторон о сложности данного процесса и отсутствие единой эффективной экосистемы поддержки компаний в вопросах осуществления передачи бизнеса.

450

Тысяч фирм ежегодно по всей Европе сталкиваются с необходимостью осуществления передачи управления



Компаний прекращают свою деятельность из-за неподготовленности к процессу передачи бизнеса

600

Тысяч рабочих мест в год пропадает из-за неудачного трансфера бизнеса

Каждый год тысячи предприятий в европейском регионе, которые в основном относятся к малому и среднему бизнесу, прекращают свою деятельность, потому что они не могут преодолеть трудности, связанные с передачей прав собственности.

Так, например, в Германии в течение пяти лет с 2005 года количество компаний, прошедших процесс передачи бизнеса преемникам составило около 354 000 компаний. Для Франции смена поколений руководителей произошла примерно в 600 000 предприятий за последнее десятилетие. В Австрии через процесс передачи бизнеса прошли 23% всех предприятий в период 2004-2013 гг.

В течение следующего десятилетия более 500 тысяч компаний, которые предоставляют более 2 миллионов рабочих мест, будут должны пройти процесса трансферта от одного владельца к другому. Передача бизнеса новым владельцам оказывает большее влияние на экономический рост, чем поддержка стартапов. При этом **90% всех бизнес-трансферов происходят при ограниченных ресурсах в сегменте микро и малых предприятий.**

## Потенциал для трансфера бизнеса в России

Частный бизнес в России относительно молод, поскольку он начал формироваться лишь в 80-х годах прошлого века. В настоящий момент бизнесмены 90-х годов вступают в эпоху, когда необходимо спланировать передачу дел следующему поколению. Сложность заключается в том, что многие семьи, управляющие собственным бизнесом, откладывают решение определенных стратегических проблем (в том числе связанные с преемственностью), сосредотачиваясь на текущих вопросах.

# 43%

Владельцев бизнеса готовы отказаться от контроля над семейным бизнесом в обмен на более высокие финансовые результаты

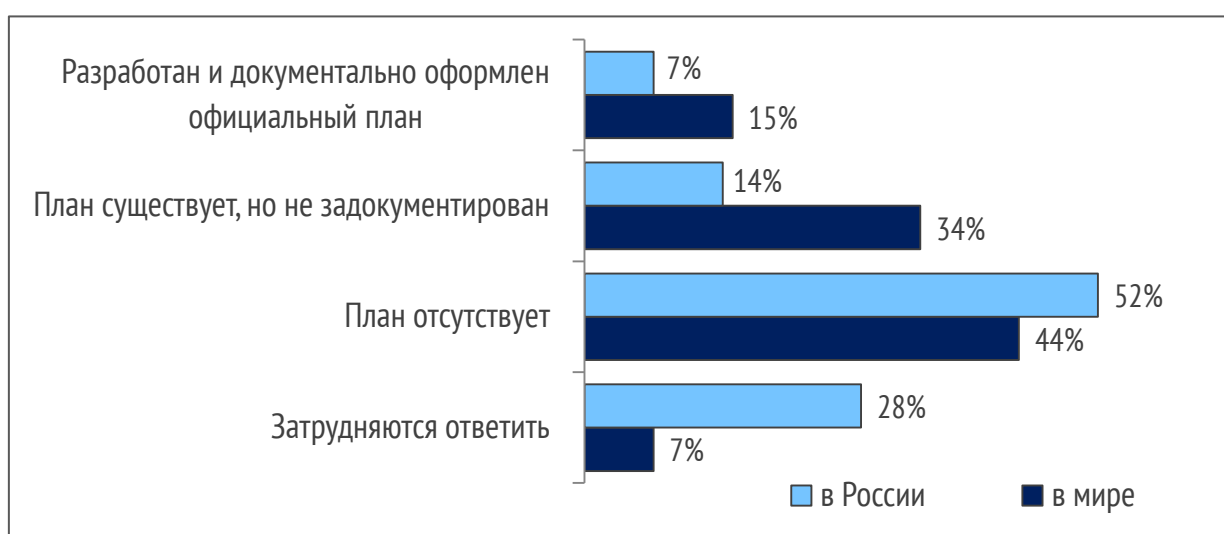
# 64%

Представителей следующего поколения собственников готовы выполнять руководящие функции в семейном бизнесе

# 55%

Российских компаний управляются собственниками первого поколения

По данным исследования семейного бизнеса, проведенного компанией Deloitte в 2019 году, 37% владельцев российских компаний планируют изменения в структуре собственности в ближайшие 12 месяцев. Тем не менее, разработанный и задокументированный план преемственности существует только в 7% компаний (исследование компании PWC, 2018):



Основными причинами разработки плана преемственности российские предприниматели называют защиту своего бизнеса, экологически устойчивое развитие компании и сохранение преемственности, продолжение семейного бизнеса.



Как и любое предприятие, семейный бизнес должен четко представлять, куда он движется, иначе он рискует пасть под напором все более стремительных перемен и трансформаций. Целью настоящего руководства является адаптация и сбор в единый документ возможных практик и инновационных решений, которые позволят МСП быть более устойчивыми и стать источником благосостояния семьи в длительной перспективе.

Руководство содержит информацию об организациях поддержки бизнеса, коучах, юридических и финансовых организациях, а также организациях, работающих с молодежью, и позволяющих обеспечить МСП поддержкой успешного трансфера компаний и знаний в Санкт-Петербурге.

## Модели трансфера бизнеса

Семейные компании являются относительно стабильными системами до тех пор, пока ими руководит основатель. Однако при смене руководства они, как правило, становятся дестабилизированными в зависимости от таких «провоцирующих событий», как решение о назначении члена семьи на руководящую должность, решение об отказе учредителя или о продаже фирмы (Morris, Williams, Nel, 1996).

На успешную адаптацию компании к новой ситуации влияют условия внутри самой фирмы: этап жизненного цикла организации, финансовая устойчивость и т.д. Кроме того, важную роль играют взаимоотношения между членами семьи, соперничество наследниками, финансовое состояние членов семьи (Бекхард, Дайер, 1983), а также взаимоотношения сотрудников фирмы. Такие глобальные изменения в компании, которые в конечном итоге приводят к передаче права собственности и контроля, должны быть тщательно продуманы и детально спланированы.





## Перед созданием стратегии повышения устойчивости своего бизнеса необходимо ответить на следующие вопросы:

- Есть ли кто-либо в семье, кто хочет и может стать преемником, т.е. обладает необходимыми знаниями и навыками?
- Какие навыки нужны новому поколению преемников, чтобы преуспеть?
- Как смена поколений собственников / руководителей фирмы будет влиять на отношения между членами семьи?
- Какие существуют модели передачи бизнеса, помимо передачи компании во владение следующему поколению? Каковы преимущества и недостатки каждой из них?
- Готова ли Ваша компания к изменениям? Насколько автоматизированы организационные и управленческие процессы в компании? Ответ на этот вопрос важен для трансфера полномочий, ноу-хау и ценностей.
- Какой временной горизонт планирования в Вашей компании? В какой срок основатель планирует завершить процесс передачи бизнеса? Какие у него дальнейшие планы?
- Есть ли партнеры, которые могли бы оказать поддержку в процессе передачи?



## Этапы подготовки к процессу трансфера бизнеса



## Какие существуют модели трансфера бизнеса?

Передача бизнеса членам семьи



Передача бизнеса в управление  
одному или нескольким наемным  
менеджерам



Передача бизнеса менеджменту  
компании



Передача бизнеса сотрудникам  
компании



Передача или продажа другой  
компании



Смешанная модель



Успешный трансфер бизнеса характеризуется не только сменой руководства и передачей собственности, но и сохранением ценностей компании, которые составляют основу ее корпоративной культуры, передачи инновационного потенциала и власти. Более подробная информация о каждой модели трансфера бизнеса и их ключевых особенностях представлена далее.

## Первая модель – Передача бизнеса членам семьи



## Трансфер ключевых элементов компании в рамках использования модели

**Ценности:** В семейных компаниях ценности являются своего рода фундаментом. При передаче компании рамках 1 модели трудности могут возникнуть, в следующих случаях:

- У потенциальных преемников плохие отношения друг с другом;
- У преемников иные карьерные цели, либо отсутствуют навыки и знания, необходимые для руководства компанией;
- Преемники хотят стать собственниками бизнеса о того, как старшее поколение обеспечит себе финансовую безопасность;
- У собственника и потенциального преемника расходятся взгляды на то, как нужно управлять компанией, различное отношение к бизнесу.

**Инновационный потенциал:** для успешной передачи инновационного потенциала, необходимо заблаговременно сделать будущих преемников частью процесса планирования и ведения бизнеса. Подготовка конституции семейного бизнеса или создание семейных советов поможет преемникам получить четкое представление обо всех аспектах деятельности компании и узнать всех ключевых игроков семейного бизнеса, включая управляющих, не связанных с семьей.

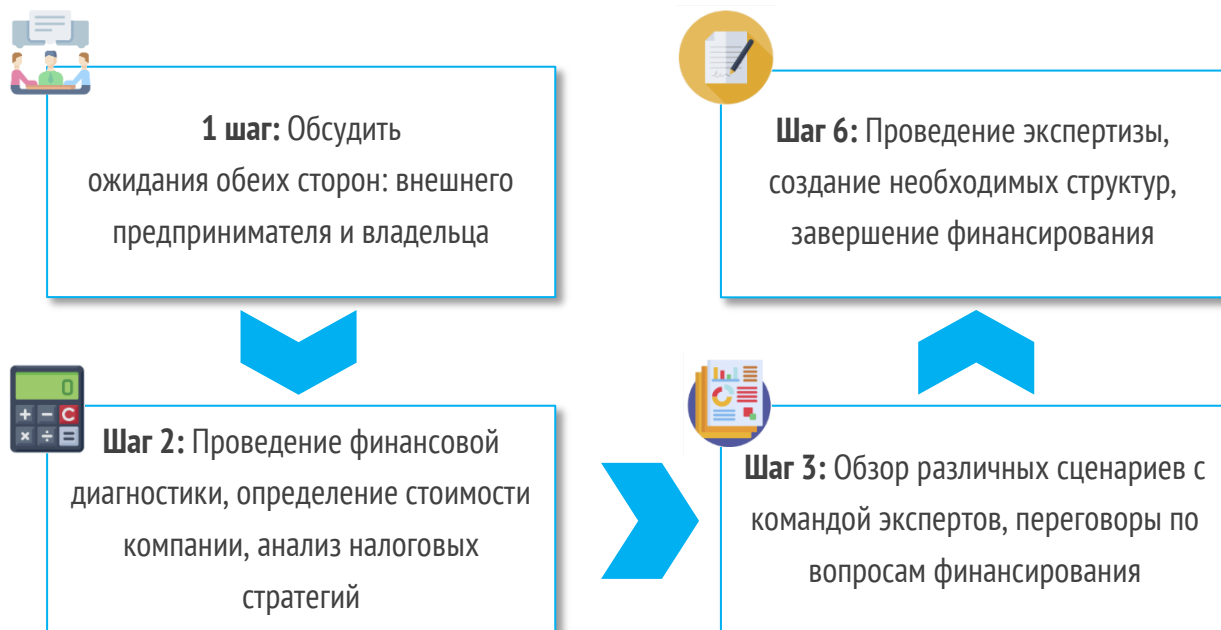
Может стать полезным использование модели с двумя советами: наблюдательным советом и правлением, с четким разделением обязанностей: совет осуществляет финансовый надзор, а правление включает в себя высшее руководство предприятия и управляет повседневной деятельностью. Эмоциональные движущие силы исключены из процесса принятия решений, и у правления появится больше возможностей для осуществления успешного трансфера из поколения в поколение.

**Власть:** сложности, связанные с передачей власти, актуальны не только для самих преемников, но и для всех, связанных с передаваемой компанией, сторон. В этом вопросе владелец должен оказывать максимально возможную поддержку и давать обратную связь инициативам преемника. Для успешного трансфера власти необходимо вовлечение ключевых сотрудников и заинтересованных лиц в процесс формулирования общего видения бизнеса, кроме того, можно пригласить консультанта (как правило, психолога), который имеет опыт обнаружения враждебности и может помочь владельцам и преемникам разобраться в вопросах, связанных с принятием власти.

**Право собственности:** существует несколько способов передачи бизнеса члену семьи:

- Передача по наследству. Данный способ позволяет владельцу сохранять полный контроль над бизнесом в течение всей его жизни. Тем не менее, в использовании данного способа есть свои тонкости. В российском законодательстве отсутствует понятие «бизнес», соответственно, преемник может унаследовать только определенные части и компоненты компании: акции, доли в других предприятиях, уставный капитал, недвижимость, земля, права интеллектуальной собственности. Кроме того, преемник может не получить бизнес в тех долях, как это оговорено в завещании, если среди наследников окажутся несовершеннолетние дети, супруг(а) или родители с ограниченными возможностями. Еще одним препятствием является то, что в течение 6 месяцев после смерти наследодателя, его наследники ограничены в своих возможностях управлять имуществом, в том числе акциями компаний. Если владелец был генеральным директором, операционное управление может быть даже заблокировано из-за сложной процедуры наследования.
- Дарение. Владелец может подарить члену семьи весь бизнес, или его часть. В этом случае преемники должны будут заплатить налог на дарение.
- Продажа бизнеса члену семьи.
- Передача бизнеса в доверительное управление.
- Смешанная схема. Возможна продажа одной части бизнеса и передача по дарственной другой.

## Вторая модель – Передача бизнеса в управление одному или нескольким наемным менеджерам



### Трансфер ключевых элементов компании в рамках использования модели

**Ценности:** успех передачи бизнеса в рамках данной модели заключается в совпадении целей, видения и ценностей владельца и наемного управляющего. В данном случае огромную роль играет человеческий фактор. Крайне важно наличие документации, в которой четко описаны миссия и ценности компании, положения, касающиеся ее корпоративной культуры.

**Инновационный потенциал:** в рамках данной модели владелец бизнеса осуществляет передачу компании за относительно короткий период времени (в отличие от предыдущей модели, где обучение преемника может занять годы). Поэтому необходимо тщательно задокументировать историю, достижения и проекты компании и обеспечить новому владельцу доступ к этим материалам. Для поддержания бизнеса в прежнем состоянии и сохранении взаимоотношений с основными поставщиками и клиентами можно предоставить хорошо подготовленного и опытного исполнительного менеджера (или команду менеджеров), назначенных из наиболее опытных сотрудников компании.

**Власть:** новому владельцу можно предоставить хорошо подготовленного и опытного исполнительного менеджера (или команду менеджеров), назначенных из наиболее опытных сотрудников компании, которые уже обладают определенной степенью авторитета в компании и пользуются уважением и доверием других сотрудников. Это позволит поддерживать отношения внутри между руководством и сотрудниками.

**Право собственности:** владельцам компании, которые не смогли найти потенциального покупателя среди знакомых и партнеров, могут понадобиться услуги бизнес-брокеров, которые помогут найти клиента и услуги по оценке бизнеса. Владелец не всегда имеет четкое представление о реальной стоимости своего бизнеса и может не знать о методах повышения стоимости компании до ее трансфера. Использование профессиональных брокерских и оценочных услуг повышает безопасность трансфера и экономит время, но может быть довольно дорогостоящим.

## Третья модель – Передача бизнеса менеджменту компании



Возможны следующие сценарии в рамках данной модели:

1. Выбор будущего менеджера в компании.
2. Поиск будущего менеджера за пределами компании

### Трансфер ключевых элементов компании в рамках использования модели

**Ценности:** при использовании сценария 1, процесс передачи ценностей будет более простым, поскольку руководитель, имеющий опыт работы в компании, знаком с ее ценностями и, в идеале, придерживается их. В сценарии 2 важно, чтобы ценности компании были задокументированы и разъяснены преемнику перед началом процедуры передачи.



**Инновационный потенциал:** процесс передачи может компании в среднем длиться более 3-х лет. В краткосрочной перспективе найти преемника среди подчиненных практически невозможно, поскольку требуется длительный период обучения необходимым навыкам для управления компанией. Несмотря на то, что сотрудники могут прекрасно разбираться во внутренних процессах компании и отрасли, они будут уступать внешнему кандидату по компетенциям, связанным со стратегическим планированием и лидерством.

**Власть:** успешный трансфер власти возможен при соблюдении следующих условий:

- Разработана четкая стратегия;
- Организационная структура кодифицирована и соответствует действительности;
- Внутриорганизационные процессы понятны и систематизированы;
- В организации действует эффективная система управленческого учета;
- Ведется финансовое и нефинансовое планирование;
- Разработана система контроля со стороны владельца.

Важнейшим шагом на этом этапе является создание в компании совета директоров, в состав которого войдет сам основатель. Огромную роль этот орган играет при передаче оперативного контроля. Совет определяет долгосрочные цели и стратегию совместно с менеджером, осуществляет контроль, а также разрешает конфликты в случае возникновения споров и разногласий между его членами.

**Право собственности:** Компания может быть продана менеджменту, уже работающему в ней, или же владелец может захотеть сохранить контроль над этим бизнесом, оставив компанию в собственности и наняв профессионального менеджера. Поиск профессионального менеджера за пределами компании может оказаться дорогостоящим и длительным.

## Четвертая модель – Передача бизнеса сотрудникам компании



**1 шаг:** Подготовка и информирование сотрудников, первоначальный разговор владельца с сотрудниками



**Шаг 5:** мониторинг (при необходимости) и дальнейшее обучение/консультирование сотрудников компании



**Шаг 2:** обучение сотрудников (финансовые, деловые и отраслевые тренинги), оценка бизнеса, анализ вариантов финансирования и текущего бизнес-плана.



**Шаг 4:** Передача права собственности, согласование окончательной цены, поиск финансирования и завершение сделки. Будущие члены кооператива должны одобрить финальную цену, финансирование, структуру и завершить сделку. После этого команда перенимает управление компанией, избирает совет правления и высший менеджмент при необходимости.



**Шаг 3:** Подготовка плана развития бизнеса, разработка устава будущего кооператива, утверждение состава руководства после передачи компании

### Трансфер ключевых элементов компании в рамках использования модели

**Ценности:** Данная модель не имеет широкого распространения в России. Как правило, применяется в следующих случаях:

- Трансфер экономически-жизнеспособной компании при отсутствии у владельца преемников;
- Выкуп предприятия его сотрудниками в период кризиса.

Вероятность успешного трансфера ценностей компании при использовании данной модели очень высокая, потому что сотрудники знакомы с ними. Стремление к развитию бизнеса должно только увеличиваться с ростом их контроля над компанией

**Инновационный потенциал:** при передаче компании ее сотрудникам необходимо, чтобы на первоначальной стадии бывший владелец или исполнительный директор оказывали консультационную поддержку в области управления. Сотрудники осведомлены об особенностях функционирования предприятия гораздо больше, чем любой внешний инвестор или покупатель, поэтому очень важно сохранить их мотивацию.

Важно обеспечить постепенную и плавную передачу, с менее негативными последствиями. В этом случае предприятие может сохранить свою историю и самобытность. Задачей предыдущего собственника и нового руководства является сохранение сотрудничества с клиентами, банками и поставщиками.

Передача уникальных технологий возможна при заключении лицензионных договоров. В договоре необходимо указать все детали: объект передачи (например, инновационная технология производства радиоаппаратуры); условия перевода (навсегда или на определенный срок); цель отчуждения (например, продажа); условия отмены и т. д.

**Власть:** На ранних стадиях новым владельцам также может понадобиться хорошо подготовленный и опытный исполнительный менеджер (или команда менеджеров), выбранные и назначенные из наиболее опытных сотрудников компании, которые уже обладают определенной степенью авторитета, пользуются уважением и доверием у других сотрудников. Это позволит поддерживать отношения внутри компании между руководством и сотрудниками.

Как правило, при данной модели те же сотрудники продолжают занимать лидирующие позиции. Менеджеры действуют в соответствии с заранее определенными целями и планами. Среди возможных рисков можно выделить изменение внутреннего статуса некоторых членов семьи, а также изменения в целях ранее сформированной стратегии развития бизнеса при новом руководстве.

**Право собственности:** с применением данной модели сотрудники компании становятся ее акционерами. Сложность процедуры во многом зависит от правовой формы собственности. Может потребоваться ее изменение, что приведет к значительным затратам и займет много времени.

Сценарий трансфера экономически-жизнеспособной компании при отсутствии у владельца преемников обычно менее травмирующий как для владельца, так и для работников, чем выкуп предприятия работниками после его закрытия. Смена владельца может быть спрогнозирована и

подготовлена даже за несколько лет. Обычно владельцем становится тот, кто берет на себя инициативу по осуществлению передачи. В некоторых случаях наемный менеджер (если он был) сохраняет свои функции, а сотрудники постепенно привыкают к идее принятия ответственности за собственность.

Выкуп предприятия в условиях кризиса, например, в случае ликвидации, требует очень быстрой реакции и быстрой финансовой мобилизации сотрудников, что обычно очень трудно осуществить без внешней поддержки.

## Пятая модель – Передача или продажа другой компании



### Трансфер ключевых элементов компании в рамках использования модели

**Ценности:** основным риском данной модели является возникновение конфликтов между корпоративными культурами продаваемой компании и компании-покупателя. Это может привести к потере сотрудников и, следовательно, человеческого потенциала и ноу-хау.

**Инновационный потенциал:** многие руководители считают покупку компании менее рискованным и быстрым способом получения доступа к рынкам, продуктам, технологиям, ресурсам и управленческим талантам, чем достижение тех же целей с помощью внутренних усилий.

Если компания приобретает другую организацию в той же отрасли, но с другим видом деятельности из цепочки ценности, то объединенная организация может охватывать большую часть своего рынка. Этот расширенный охват может стать прибыльным, но также может быть затруднен, если компания не понимает своего нового рынка.

**Власть:** крайне важно достичь организационного соответствия между двумя компаниями путем сопоставления административных систем, корпоративных культур и демографических характеристик.

**Право собственности:** приобретение компании в той же отрасли может привести к снижению затрат за счет эффекта масштаба. Модель подразумевает высокую стоимость юридических услуг, что в свою очередь позволит правильно осуществить приобретение. Стороны должны составить четкий план продажи и назначить команду, ответственную за осуществление трансфера.

Подготовку к продаже необходимо начать как можно раньше, предположительно на 1-2 года раньше срока. Подготовка поможет улучшить финансовые показатели бизнеса, его структуру, а также расширить клиентскую базу, что сделает бизнес более прибыльным и обеспечит его бесперебойную работу при смене владельца.

## Шестая модель – Смешанная модель передачи бизнеса



### Трансфер ключевых элементов компании в рамках использования модели

Успешность трансфера ключевых элементов компании зависит от выбора конкретных моделей передачи бизнеса, совмещенных в смешанной модели. Предполагается, что смешанная модель трансфера бизнеса является наиболее сложной, дорогой и трудоемкой.

# Модели финансирования МСП

## 1 модель – Софинансирование передачи владельцем, передающим свой бизнес преемнику

**Краткое описание:** финансирование процесса передачи предоставляется владельцем компании. К такой модели финансирования нет жестких требований. Сроки выполнения контракта и роль руководителя в компании после трансфера - это два важных вопроса, которые необходимо обсудить. Лучше осуществлять такой тип сделки посредством займа.

**Для каких компаний подходит:** модель широко применяется в МСП и при финансово небольших сделках. Достаточно часто используется в семейном бизнесе.



### Преимущества модели

Для реализации не требуется партнер

Условия могут быть достаточно легко изменены в ходе переговоров

Лучшие условия по сравнению с предложениями других инвесторов

Данная модель может предотвратить закрытие компании



### Слабые стороны модели

Изменение стратегии может привести к ухудшению текущих результатов

Владелец, передающий свою компанию, может быть заинтересован в том, чтобы сохранить за собой право голоса в управлении



## 2 модель – Предоставление преемнику займа от друзей и/или родственников

**Краткое описание:** процесс передачи осуществляется с помощью финансовой поддержки друзей и родственников преемника. При использовании данной модели необходимо зафиксировать в письменной форме срок действия договора займа, чтобы избежать любых конфликтов между партнерами из-за различных ожиданий и т. д.

**Для каких компаний подходит:** модель широко применяется в МСП и при финансово небольших сделках. Достаточно часто используется в семейном бизнесе.



### Преимущества модели

Для реализации не требуется партнер

Условия могут быть достаточно легко изменены в ходе переговоров

Лучшие условия по сравнению с предложениями других инвесторов



### Слабые стороны модели

Семья / друзья могут попросить преемника вернуть деньги раньше, чем первоначально планировалось

### 3 Модель – Финансирование посредством кредита без обеспечения

**Краткое описание:** потребительский кредит без обеспечения – это займ, который предоставляется банком без залога и поручительства. Как правило, процентные ставки по кредиту без обеспечения значительно превышают ставки по аналогичным кредитам с залогом или под поручительство. Это происходит потому, что банк понимает риски и закладывает в процентные ставки те убытки, которые может получить в случае не возврата займа. Как правило, срок погашения такого займа составляет 2 года. В целом сроки погашения могут колебаться в диапазоне от 3 месяцев до 5 лет.

Необходимо учитывать, что заключая кредитный договор без обеспечения, заемщик рискует буквально всем, что у него есть. Если заемщик перестанет выплачивать свой долг по кредиту, банк передаст его дело в суд.

**Для каких компаний подходит:** модель широко применяется при сделках различного уровня среди МСП и в крупном бизнесе.



Преимущества модели



Слабые стороны модели

Фиксированные условия

Затраты на финансирование снижают доходность и могут поставить под угрозу будущие инвестиции

## 4 Модель – Финансирование посредством кредита с обеспечением

**Краткое описание:** обеспеченные кредиты – займы, чья возвратность гарантирована дополнительным обеспечением. Это может быть залог или поддержка поручителя. Если заемщик в состоянии предоставить обеспечение по кредиту, он может получить более выгодные условия сотрудничества и крупную сумму займа. Большинство банков и финансовых организаций предпочитают предоставлять кредиты предприятиям с положительной кредитной историей, особенно если они могут предоставить обеспечение или личную гарантию.

**Для каких компаний подходит:** модель широко применяется при сделках различного уровня среди МСП и в крупном бизнесе.



### Преимущества модели

Фиксированные условия

Сумма процентов и выплат по капиталу  
фиксирована и известна заранее



### Слабые стороны модели

Негативно влияет на стоимость бизнеса и  
личных активов

Необходимо обеспечить высокую  
доходность для осуществления выплат по  
процентам и погашения платежей

Чем меньше компания, тем выше проценты

## 5 Модель – Финансирование сотрудниками компании

**Краткое описание:** финансирование процесса передачи осуществляется отдельными сотрудниками или группой сотрудников (группой руководителей). При использовании данной модели необходимо зафиксировать в письменной форме срок действия договора займа, чтобы избежать любых конфликтов между партнерами из-за различных ожиданий и т. д.

**Для каких компаний подходит:** модель широко применяется в МСП и при финансово небольших сделках.



Преимущества модели



Слабые стороны модели

Свобода действий

Возможно оказание давления на компанию и ее сотрудников, для погашения собственных средств физических лиц

Возможен конфликт интересов

## 6 Модель – Привлечение государственного финансирования

**Краткое описание:** частичное финансирование предоставляется государством, либо организацией инфраструктуры поддержки бизнеса, основной целью которой является содействие развитию бизнеса на разных стадиях его развития. Размер финансирования зависит от различных факторов: типа сделки, способностей менеджера, бизнес-плана и т. д. Программы финансирования и требования к компаниям варьируются в зависимости от страны. При использовании данной модели для организации требуется время на обзор доступных программ и выявление наиболее эффективных и подходящих для используемой модели передачи бизнеса.

**Для каких компаний подходит:** модель широко применяется при сделках различного уровня среди МСП и в крупном бизнесе.



### Преимущества модели

Модель обычно не требует от руководства ограничения контроля над компанией

Устанавливаются четкие сроки финансирования

Проценты и выплаты по капиталу фиксированы и известны заранее



### Слабые стороны модели

Затраты на финансирование снижают доходность и могут поставить под угрозу будущие инвестиции

# Альтернативные варианты финансирования

## Негласное товарищество (Silent partnership)

**Краткое описание:** в российском законодательстве данная модель регулируется ст. 1054 Гражданского кодекса РФ. Договором товарищества может быть предусмотрено, что его существование не раскрывается для третьих лиц (негласное товарищество). Относительно ответственности партнера товарищество с ограниченной ответственностью является еще одной формой организации бизнеса, регулируемой ст. 82 ГК РФ и ближе к идее «молчаливого партнерства».

Товарищество с ограниченной ответственностью - это товарищество, в котором наряду с участниками, которые осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и несут ответственность по обязательствам товарищества своим имуществом (полноправные партнеры), существует один или несколько участников - инвесторов (товарищей с ограниченной ответственностью). Они несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм своего вклада в уставный капитал и не участвуют в предпринимательской деятельности товарищества.

**Для каких компаний подходит:** модель широко применяется при сделках различного уровня среди МСП и в крупном бизнесе.



### Преимущества модели

Увеличение собственного капитала компании,  
отсутствие гласности

Затраты на финансирование для «негласного  
партнера» ниже по сравнению с «реальным» участием

Эффективный «негласный партнер» может принести  
пользу предприятию, предоставляя рекомендации,  
обеспечивая деловые контакты для развития бизнеса и  
выступая в качестве посредника при возникновении  
споров между партнерами



### Слабые стороны модели

«Негласный партнер» несет  
ответственность по обязательствам в  
пределах своего вклада и не  
появляется на публике

## Кредит под обеспечение (Asset-Based lending)

**Краткое описание:** кредит под обеспечение – это кредит, обеспеченный каким-либо имуществом, принадлежащим на праве собственности заемщику или иному лицу или поручительством физического или юридического лица.

Российские банки самостоятельно определяют вид имущества, которое может быть принято в качестве обеспечения. Как правило, это недвижимость, слитки драгоценных металлов, ценные бумаги. Движимое и другое имущество также может быть принято, но не в качестве единственного обеспечения. Статья 336 Гражданского кодекса определяет, какое имущество может или не может быть принято в качестве обеспечения.

**Для каких компаний подходит:** данная модель требует наличия сложной и эффективной правовой системы в компании. Модель применяется в МСП и при финансово небольших сделках.



### Преимущества модели

Кредитный договор с обеспечением предусматривает возобновляемое соглашение, согласно которому, если заемщик нуждается в других авансах, они могут быть обеспечены большим количеством активов. Это позволяет повысить ликвидность компании

Более легкий процесс получения финансирования в рамках данной модели, по сравнению с другими фин. инструментами

Более короткие сроки одобрения выдачи кредита, более низкие затраты, требуется меньше документов



### Слабые стороны модели

Заемщик принимает на себя большую часть рисков: потеря актива, риски низкой оценки

Отсутствие возможности влиять на банк и условия кредита

Чрезмерные обременения

## Бизнес-ангелы (High-net-worth individuals)

**Краткое описание:** данная модель заключается в поиске и привлечении бизнес-ангелов – частных инвесторов, которые инвестируют собственные средства в перспективные компании на начальных стадиях, а также оказывают им экспертную поддержку. Личная вовлечённость и экспертные знания – принципиальное отличие бизнес-ангелов от других частных инвесторов. Как правило, они ориентированы на долгосрочное увеличение капитала.

Основным фактором, который может повлиять на решение бизнес-ангелов инвестировать в семейную компанию, является возможность конфликта между членами семьи. Кроме того, основной причиной отказа от таких инвестиций является отсутствие доступности и ограниченная информация о возможностях.

В России эта модель не очень распространена, потому что российский семейный бизнес относительно молод, но имеет большой потенциал. Многие владельцы планируют передать свой бизнес последующим поколениям, и это вызывает нежелание допускать посторонних лиц к управлению компанией.

**Для каких компаний подходит:** модель не распространена в России, но достаточно часто используется в семейном бизнесе за рубежом.



### Преимущества модели

Инвесторы нацелены на долгосрочную перспективу

Становятся доверенными партнерами, которые могут обращаться с информацией по своему усмотрению и имеют менее строгие требования к отчетности и обладают большей гибкостью, чем другие источники финансирования

Бизнес-ангелы являются экспертами высокого уровня, которые выносят суждения на основе общего представления о бизнесе, а не на деталях



### Слабые стороны модели

Сотрудники, которые не являются членами семьи, могут быть обеспокоены тем, что привлечение внешних инвесторов может поставить под угрозу их положение в компании

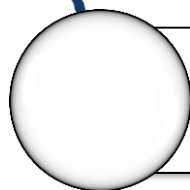


## Оценка стоимости компании

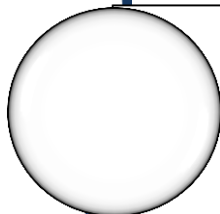
### Факторы, оказывающие влияние на процесс оценки компании: практические вопросы



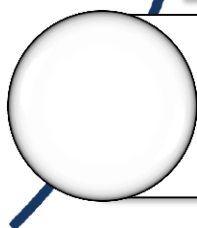
При оценке компании необходимо изучить документацию, в том числе финансовую. Необходимо проверить документы на наличие двойного учета, скрытых резервов и лишних активов. Смешение частных сделок и сделок компании должно быть учтено и скорректировано.



Понимание бизнес-модели и факторов, определяющих повышение акционерной стоимости компании, является существенным для проведения обоснованной оценки.



Необходимо скорректировать выгоды для акционеров на этапе планирования: затраты на зарплаты, аренду, транспортные расходы, затраты на продажи и консультационные расходы. Также следует принять во внимание вознаграждение предпринимателя, включая социальные выплаты.



Личная вовлеченность владельца и/или членов семьи должна учитываться при оценке, поскольку этот фактор может привести к снижению стоимости микро-организаций до их ликвидационной стоимости.

При оценке необходимо провести всесторонний анализ компании и оценить качественные аспекты деятельности, а также место компании в отрасли и на конкурентном рынке.

#### Качественный анализ

- Важно обратить внимание на:
- структуру корпоративного управления (зависит ли деятельность фирмы от конкретных людей);
  - структуру клиентов и поставщиков;
  - конкурентную позицию;
  - корпоративную стратегию.

#### Количественный анализ

Проводится при помощи всех инструментов традиционного анализа бухгалтерского баланса, который состоит из анализа деятельности и финансовой отчетности

## Методы определения стоимости компании

---



### Рыночный подход

Рыночная стоимость акций или долей в компании оценивается с помощью сравнения данной компании с аналогичными предприятиями, которые недавно были проданы (важно знать реальную стоимость предложения), или чьи ценные бумаги свободно обращаются на рынке (когда рынок активный и ликвидный).

Основной недостаток метода заключается в низкой доступности информации, поэтому лучше использовать его в качестве дополнительного.



### Метод чистых активов

Определяется стоимость долей/акций, оценивается рыночная стоимость активов и величина обязательств компании. По данному методу достаточно просто рассчитать стоимость компании, если нет неучтенных/скрытых резервов.



### Немецкий доходный метод (Ertragswertverfahren)

Значение дохода считается на основе:

1. Чистой прибыли, полученной за определенный период
- 2) остаточной стоимости бизнеса на конец периода.

Основа для правильных расчетов – бизнес-план. Ответственность за правильную оценку и анализ возможных рисков лежит не только на оценщиках, но и на покупателях/наследниках



### Ликвидационная стоимость

Есть два способа оценки ликвидационной стоимости компании:

1. Оценка балансовой стоимости активов с учетом инфляции в течение предполагаемого периода. Ограничение способа состоит в том, что он основан исключительно на бухгалтерской балансовой стоимости и не отражает доходности активов.
2. Оценка ожидаемых денежных потоков от активов и их дисконтирование. При оценке капитала из ликвидационной стоимости необходимо вычесть стоимость непогашенных долгов за последний год.



### Доходный метод

Определяется стоимость долей/акций на основе ожидаемой доходности данной компании и требуемой нормы ее доходности.

Дисконтирование денежных потоков считается наиболее подходящим методом при наличии достаточного количества информации о будущих денежных потоках, рассчитывается на определенный срок.

Не стоит применять в условиях неопределенности, если рассматриваемая компания не достаточно крупная и при оценке стоимости стартапа.



### Эмпирические методы

Выражает отношение между стоимостью компании и определенными показателями, основываясь на опыте, наблюдениях, или их комбинации. Особенности подсчетов будут различными для разных индустрий. Основной недостаток эмпирических методов в том, что они основаны на средних значениях, которые были получены при оценке сделок с компаниями, которые невозможно сравнить или сопоставить с рассматриваемой компанией. Методы основаны на субъективных суждениях и мнениях, но являются простыми в использовании.



### Сравнительный подход с применением сравнительных мультипликаторов

Стоимость компании в следующем периоде оценивается с помощью применения различных мультипликаторов к прибыли фирмы в предыдущем периоде. При оценке капитала используется соотношение цена-прибыль.

Мультипликаторы позволяют выяснить цену, а не стоимость компании. По большинству сделок МСП нет достоверной информации, а мультипликаторы EBIT и EBITDA зависят от стандартов ведения бухгалтерского учета. Для оценки стоимости компании этим методом необходимо некоторое количество компаний, сопоставимых с рассматриваемой по уровню риска, прибыли и роста. Также эти компании должны быть из одного сектора/индустрии. Для того чтобы улучшить качество сравнения, необходимо рассмотреть географию деятельности компаний, их бизнес-модели, прибыль, рост и капитализацию. В связи с этим, могут получиться кардинально отличающиеся друг от друга данные.

## Истории успеха



### Контактная информация

**Адрес:** Москва, Ленинский пр-т, д.55/1, стр. 1

**Т.:** +7 (495) 956 09 64

**E-mail:** [region@phosagro.ru](mailto:region@phosagro.ru)

**Сайт:** <https://phosagro.ru/>

### «ФосАгро»

**Страна:** Россия

**Модель трансфера:** Передача бизнеса членам семьи

«ФосАгро» - это вертикально интегрированная компания, один из ведущих в мире производителей фосфорсодержащих удобрений. «ФосАгро» является крупнейшим европейским производителем высокосортного фосфорного сырья. В 2016 году чистая прибыль компании составила 59,88 миллиардов рублей, а годовой оборот – 187,74 миллиарда рублей.

Процесс передачи бизнеса занял около 10 лет. Когда Гурьеву-младшему исполнилось 22 года, он устроился работать на обычную позицию в департамент, отвечающий за экономические вопросы. Затем он также успел поработать в финансовом и торговом департаментах. В 2012 году, когда Андрей был заместителем генерального директора по логистике и продажам, ему удалось повысить уровень производства и продаж до рекордного уровня.

Совет Директоров назначил Андрея Гурьева-младшего генеральным директором компании в 2013 году, когда ему был всего 31 год. Сейчас Андрей управляет компанией в соответствии со своим собственным видением: *«Отец никогда не участвовал в оперативном управлении и каких-либо персональных директив мне не выдает».*



### Контактная информация

**Адрес:** Санкт-Петербург,  
Фаворского, 12

**Т.:** +7 (812) 324 55 55

**E-mail:** [pr@maxidom.ru](mailto:pr@maxidom.ru)

**Сайт:**

<https://www.maxidom.ru/>

## «Максидом»

**Страна:** Россия

**Модель трансфера:** Передача бизнеса членам семьи

«Максидом» - сеть гипермаркетов товаров для дома, ремонта и строительства. Компания основана в 1997 году. В 2015 году годового оборот компании составил 17 млрд рублей. Штаб-квартира находится в Санкт-Петербурге.

В юности Мария возглавляла группу мониторинга в компании своего отца: делала отчеты и давала рекомендации коммерческому департаменту по ценообразованию. Но она хотела добиться успеха самостоятельно.

Мария ушла из компании, работала в газетах, на телевидении и даже открыла собственное дело. Когда она поняла, что может добиться чего-то самостоятельно, и ее отец увидел это, он предложил ей войти в Совет директоров "Максидома".

Сегодня Мария не знает, будут ли ее дети работать в семейной компании: *"Они могут захотеть продолжить бизнес, но также могут решить стать врачами или художниками. Я не имею права вмешиваться в этот выбор"*. Мария считает, что нужно думать о том, как структурировать бизнес, если у следующего поколения нет желания этим заниматься. В идеале бизнес должен развиваться сам, а семья будет только контролировать этот процесс.



## Вымпелком

Страна: Россия

Модель трансфера: Передача одному или нескольким  
внешним лицам / субъектам

### Контактная информация

Адрес: Москва, ул. 8 марта, 10,  
строение 14

Т.: 8 (800) 700 0611

E-mail: [media@beeline.ru](mailto:media@beeline.ru)

Сайт: <https://beeline.ru>

Компания «Вымпелком» была основана в 1992 году, а бренд Билайн появился летом 1993 года. Сегодня у «Вымпелкома» 58,8 млн абонентов мобильной связи. В 2018 году чистая прибыль компании составила 27 млрд рублей, годовой оборот - 73,1 млрд рублей.

Дмитрий Зимин - академик Международной академии связи, автор более 100 научных трудов и изобретений. Дмитрий основал компанию «Вымпелком», когда ему было 63 года, вместе с молодым американским предпринимателем - Augie Fabela II.

В мае 2001 года Дмитрий Зимин покинул пост гендиректора: *«Вымпелком - мое любимое детище. Но дети растут и растут... В какой-то момент я почувствовал, что его перспективы больше, чем я могу себе представить».*

Дмитрий продал свой пакет акций компании «Альфа-Групп». Он считает, что передавать такую крупную компанию, как «Вымпелком», своим детям неправильно. Они даже не участвовали в его управленческих процессах. А преемников он не готовил. Тем не менее, Совет директоров присвоил Дмитрию звание - «Почетный Президент и основатель «Вымпелкома». Дмитрий и в настоящее время занимает этот пост в качестве консультанта по стратегическим вопросам компании.



## BAGFACTORY

**Страна:** Литва

**Модель трансфера:** Передача или продажа другой компании

### Контактная информация

**Адрес:** Вильнюс, Siaures street 37

**Т.:** +370 650 12288

**E-mail:**

[bagfactory@bagfactory.eu](mailto:bagfactory@bagfactory.eu)

**Сайт:**

<http://www.bagfactory.eu/>

BAGFACTORY является крупнейшим производителем эко-сумок в Литве. Недавний рост этой компании был обусловлен передачей 50% ее доли юридическому лицу, что является отличным примером успешного кейса передачи бизнеса.

Первоначально компания принадлежала двум отдельным лицам и была ориентирована на эксклюзивные небольшие заказы. Однако с годами производственное оборудование компании устарело, в дальнейшем основная деятельность компании перестала быть прибыльной, что и стало одной из основных причин принятия решения о продаже. Владельцы начали искать инвестиционные возможности и познакомились с юридическим лицом, которое заинтересовалось производством эко-сумок в более широком и инновационном масштабе, поэтому купило 50% своей доли и инвестировало определенную сумму в производственное оборудование. В результате, сегодня компания имеет самое инновационное и современное оборудование на рынке.

Передача бизнеса способствовала внедрению инноваций - BAGFACTORY инициирует новые исследовательские проекты в области экспериментальных разработок, с целью сокращения использования пластиковых одноразовых пакетов.



## Martins Gräv AB

**Страна:** Швеция

**Модель трансфера:** Передача или продажа другой компании

### Контактная информация

**Адрес:** Хилтебрук,  
Entreprenadgatan 2

**Т.:** 070 544 09 89

**Сайт:**

<http://www.martinsgraev.se/>

Участвуя в программе по ускорению роста компаний, Мартин и Лена поняли, что они слишком стары, чтобы продолжать управление и инвестирование, необходимые для дальнейшего роста компании. Вместо этого они решили продать свой бизнес.

Сначала владельцы хотели сохранить преемственность в компании, но молодое поколение преемников не было заинтересовано. Второй мыслью было продать компанию другой фирме, но процесс затянулся, и сделка так и не была закрыта. Затем предприниматели встретились с представителем крупной компании по доставке товаров и в ходе беседы рассказали о своем бизнесе и о плане его передачи. Представитель этой компании сразу заинтересовался, и начался процесс осуществления передачи компании.

Весь процесс с момента принятия решения о продаже и до того момента, когда предыдущий владелец смог покинуть компанию, занял примерно два с половиной года. Оформление бумаг заняло еще два месяца.





## Группа «Черкизово»

Страна: Россия

Модель трансфера: Передача бизнеса членам семьи

### Контактная информация

Адрес: Москва, Лесная 5Б

Т.: +7 (495) 660 24 40

E-mail: [info@cherkizovo.com](mailto:info@cherkizovo.com)

Сайт: <https://cherkizovo.com/>

Группа «Черкизово» была основана в 2005 году. Компания владеет 8 яичными фермами полного цикла, 14 современными свиноводческими комплексами, 6 мясоперерабатывающими заводами и 6 комбикормовыми заводами. В 2016 году чистая прибыль компании составила до 1,9 миллиарда рублей, а годовой оборот - 90,5 миллионов рублей.

Основатель группы «Черкизово» Игорь Бабаев управляет компанией уже около 30 лет. В этот период, его сыновья Евгений и Сергей получили высшее образование: сначала в России, а затем в Швейцарии и Соединенных Штатах. За рубежом у них есть свой бизнес, однако отец продолжает держать их в курсе последних событий, происходящих в семейном бизнесе.

Через некоторое время Сергей (старший сын) решил поработать со своим отцом и присоединился к отделу маркетинга. После этого и младший сын – Евгений начал работать в семейном бизнесе. За 10 лет братья Михайловы прошли все ступени операционного управления, переходя от мясопереработки к птицеводству, свиноводству, растениеводству, молочному бизнесу.

Сегодня, Игорь Бабаев занимается в основном вопросами стратегии развития и идеологии бизнеса. Он поделил свою долю в компании между членами семьи и сейчас владеет 16,6% акций.

## Консалтинговая группа ТИМ

**Страна: Россия**

**Модель трансфера: Передача бизнеса членам семьи**

### Контактная информация

**Адрес:** Санкт-Петербург,

Средний пр. В.О., 85

**Т.:** +7 (812) 336 48 52

**E-mail:** [office@teamgroup.ru](mailto:office@teamgroup.ru)

**Сайт:** <http://teamgroup.ru/>

Консалтинговая группа «ТИМ» была основана в 1992 году. Являясь международной компанией, «ТИМ» предлагает своим клиентам консультационные услуги по юридическим, финансовым, административным и иным вопросам.

Евгений Миронов является основателем компании. Он занимал должность генерального директора до 2011 года, затем он перешел на позицию главы Совета Директоров. Кроме того, он продолжает оставаться проектным менеджером в сфере мониторинга инвестиционных проектов и управленческого консалтинга. Евгений владеет 32,5 % акций компании.

Сын Евгения – Виктор Миронов устроился в компанию, будучи студентом юридического факультета. В 2007 году он возглавил юридический департамент, а в 2011 году стал руководителем всей консалтинговой группы. Сегодня Виктор владеет 30% акций. Он непрерывно расширяет свои знания в области консультирования.

Сегодня, его специализацией является консультационная поддержка иностранных компаний, желающих выйти на российский рынок, а также российских предприятий с иностранным участием. Кроме того, вопросы управления рисками и разрешения споров также входят в сферу его профессиональных компетенций.

# Кто может помочь?

## Консультанты в сфере трансфера бизнеса



**Северо-Западный Центр  
корпоративного управления**  
Адрес: Пискаревский пр-т, 37, п.107  
E-mail: [Pavel.Shilo@gmail.com](mailto:Pavel.Shilo@gmail.com)  
Сайт: <https://www.nwccg.ru/>



**Проект "Зрелый бизнес.  
Перезагрузка"**  
Тел.: [+7\(921\) 951 03 83](tel:+7(921)9510383)  
E-mail: [ta@3272197.ru](mailto:ta@3272197.ru)  
Сайт: <http://oldbusiness.ru/>



**Центр инноваций социальной сферы**  
Адрес: Маяковского д. 42  
Тел.: [+7\(906\) 270 64 17](tel:+7(906)2706417)  
E-mail: [lebedevam2004@mail.ru](mailto:lebedevam2004@mail.ru)



**Центр управленческого  
консультирования "Решение"**  
Адрес: В.О., 14-я линия, 7  
Тел.: [+7\(812\) 380 15 72](tel:+7(812)3801572)  
E-mail: [ask@decision.ru](mailto:ask@decision.ru)  
Сайт: <http://decision.ru/>



**Объединенная Консалтинговая  
Группа**  
Адрес: Комсомола ул., д. 41  
Тел.: [+7\(812\) 325 48 60](tel:+7(812)3254860)  
E-mail: [info@okgru.com](mailto:info@okgru.com)  
Сайт: <https://okgru.com/>



**Бутик наследственных решений  
«3В Консалтинг»**  
Тел.: [+7\(495\) 744 62 81](tel:+7(495)7446281)  
Mail: [info@oformlenienasledstva.ru](mailto:info@oformlenienasledstva.ru)  
Сайт: <https://3vconsulting.ru/>  
Эксперт: Виктор Вяткин



**Школа строительства династии  
"Фамильная легенда"**  
Тел.: [+7\(960\) 232 47 74](tel:+7(960)2324774)  
E-mail: [transgressia@gmail.com](mailto:transgressia@gmail.com)  
Сайт: <http://familiarium.ru/>



**Центр повышения квалификации  
"Русская Школа Управления"**  
Адрес: пер. Биржевой 2, лит. А  
Тел.: [+7\(812\) 982 55 92](tel:+7(812)9825592)  
E-mail: [spb@uprav.ru](mailto:spb@uprav.ru)  
Сайт: <https://uprav.ru/>



**Общественная организация  
Российский Центр родословия**  
Адрес: Восстания, дом 4  
Тел.: [+7 \(911\) 915 36 00](tel:+7(911)9153600)  
E-mail: [info@vrodu.ru](mailto:info@vrodu.ru)  
Сайт: <https://www.vrodu.ru/>



**Рекрутинговая компания  
Antal Russia**  
Адрес: Литейный 26, оф. 216  
Тел.: [+7 \(812\) 309 43 19](tel:+7(812)3094319)  
E-mail: [pr@antalrussia.com](mailto:pr@antalrussia.com)  
Сайт: <https://antalrussia.ru/>



**Санкт-Петербургский  
Государственный университет**  
Тел.: [+7 \(812\) 363 68 26](tel:+7(812)3636826)  
E-mail: [m.a.kuzmina@spbu.ru](mailto:m.a.kuzmina@spbu.ru)  
Эксперт: Рассказова Наталия  
Юрьевна - к.ю.н, заведующая  
кафедрой нотариата, доцент



**Санкт-Петербургская школа  
экономики и менеджмента  
НИУ ВШЭ**  
Тел.: [+7 \(812\) 644 59 11](tel:+7(812)6445911)  
E-mail: [ekorchagina@hse.ru](mailto:ekorchagina@hse.ru)  
Эксперт: Корчагина Елена  
Викторовна - профессор  
департамента менеджмента

## Юристы



**Консультационно-юридический  
центр «Бизнес. Капитал. Семья.  
Наследство»**  
Адрес: Лиговский пр., д. 200  
Тел.: [+7\(931\) 001 97 54](tel:+7(931)0019754)  
E-mail: [info@nasleduem.com](mailto:info@nasleduem.com)  
Сайт: <http://nasleduem.com/>



**Дювернуа Лигал**  
Адрес: Невский пр., 140  
Тел.: [+7\(812\) 325 60 05](tel:+7(812)3256005)  
E-mail: [office@duvernoix.ru](mailto:office@duvernoix.ru)  
Сайт: <http://www.duvernoixlegal.ru/>  
Эксперт: Симонов Максим -  
Руководитель налоговой практики



**АКГ «Прайм Эдвайс»**  
Адрес: Невский пр., 11/2  
Тел.: [+7\(812\) 449 50 00](tel:+7(812)4495000)  
E-mail: [law@hlbprime.com](mailto:law@hlbprime.com)  
Сайт: <http://www.hlbprime.com/>



**Нотариус Антонова Е.В.**  
Адрес: 11-я линия В. О., 66  
Тел.: [+7\(812\) 328 21 94](tel:+7(812)3282194)  
E-mail: [avenunotary@mail.ru](mailto:avenunotary@mail.ru)  
Сайт: <https://notarius-antonova.ru/>



**Санкт-Петербургское адвокатское  
бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев  
и партнеры»**  
Адрес: Невский пр., д. 24  
Тел.: [+7\(812\) 322 96 81](tel:+7(812)3229681)  
E-mail: [spb\\_office@epam.ru](mailto:spb_office@epam.ru)  
Сайт: <https://epam.ru/rus>



**Юридическая фирма "ЮСТ"**  
Адрес: Таврическая, д. 37 А  
Тел.: [+7\(770\) 425 62 27](tel:+7(770)4256227) (Москва)  
E-mail: [welcome@yust.ru](mailto:welcome@yust.ru)  
Сайт: <http://yust.ru/>  
Эксперт: Старикова Татьяна  
Германовна - Партнер



**Консультационная группа ТИМ**  
Адрес: Средний просп. В. О.,  
85У, пом. 42 Н  
Тел.: [+7\(812\) 336 48 52](tel:+7(812)3364852)  
E-mail: [office@teamgroup.ru](mailto:office@teamgroup.ru)  
Сайт: <http://teamgroup.ru/>



**М16-Консалтинг**  
Адрес: Большая Зеленина, д.18  
Тел.: [+7\(812\) 622 22 62](tel:+7(812)6222262)  
E-mail: [mail@m16-consulting.ru](mailto:mail@m16-consulting.ru)  
Сайт: <https://m16-consulting.ru/>





### ООО "Юридический центр "Адвекон"

Адрес: пл. Александра Невского, д. 2  
(3-й подъезд) оф.304

Тел.: [+7\(812\) 534 16 43](tel:+7(812)5341643)

E-mail: [mail@adveconspb.ru](mailto:mail@adveconspb.ru)

Сайт: <https://www.adveconspb.ru/>



### Юридический Центр "Высшая Инстанция"

Адрес: ул.Шпалерная 36, офис 206

Тел.: [+7\(812\) 613 60 17](tel:+7(812)6136017)

E-mail: [sos@7482361.ru](mailto:sos@7482361.ru)

Сайт: [высшая-инстанция.рф](http://высшая-инстанция.рф)



### Былкова и К

Адрес: 2-ой Муринский проспект 49,  
лит. А, каб.109

Тел.: [+7\(981\) 850 91 91](tel:+7(981)8509191)

E-mail: [bilkovaelena@mail.ru](mailto:bilkovaelena@mail.ru)

Сайт: <http://bilkova.ru>



### Адвокатский кабинет Бабелюка С.Н.

Адрес: 18-я линия В.О.,  
д. 45, лит. А, пом. 8-Н

Тел.: [+7\(911\) 926 03 92](tel:+7(911)9260392)

E-mail: [babelyuk@yandex.ru](mailto:babelyuk@yandex.ru)

Сайт: <http://www.babelyuk.ru>

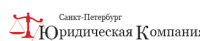


### Группа компаний ЮАП СПб

Адрес: Литейный 26, офис 514

Тел.: [+7\(812\) 386 44 44](tel:+7(812)3864444)

Сайт: <https://юап.рф/indexfiz.html>



### Юридическая компания Ленюор

Адрес: Социалистическая, д. 8

Тел.: [+7\(812\) 317 60 92](tel:+7(812)3176092)

Mail: [len.yr.spb@mail.ru](mailto:len.yr.spb@mail.ru)

Сайт: <https://juristi-spb.ru>



### Центр юридических услуг "Невский"

Адрес: Садовая 51 литер А

Тел.: [+7\(812\) 920 24 80](tel:+7(812)9202480)

E-mail: [info@uslugi-urist.spb.ru](mailto:info@uslugi-urist.spb.ru)

Сайт: <http://uslugi-urist.spb.ru/>



### Межрегиональный правовой центр

Адрес: Чайковского, 16

Тел.: [+7 \(812\) 290 50 50](tel:+7(812)2905050)

E-mail: [vopros@mpcltd.ru](mailto:vopros@mpcltd.ru)

Сайт: <https://мпц.рф>



### Аркона

Адрес: наб. Фонтанки, д.112, литер. Б

Тел.: [+7 \(812\) 602 08 16](tel:+7(812)6020816)

E-mail: [info@arkona-legal.ru](mailto:info@arkona-legal.ru)

Сайт: <https://arkona-legal.ru>



### Группа обслуживающих компаний "Блконс"

Адрес: Рубинштейна 15-17, оф. 103

Тел.: [+7 \(812\) 575 84 00](tel:+7(812)5758400) (01), (02)

E-mail: [info@blcons.ru](mailto:info@blcons.ru)

Сайт: <https://blcons.ru>



### Адвокатская палата

#### Санкт-Петербурга

Адрес: Невский пр., д.53

Тел.: [+7 \(812\) 713 14 03](tel:+7(812)7131403)

E-mail: [mail@apspb.ru](mailto:mail@apspb.ru)

Сайт: <http://apspb.ru>



### Бесплатная Юридическая Консультация

Адрес: Чайковского д. 24

Тел.: [+7 \(931\) 983 63 39](tel:+7(931)9836339)

Сайт: <https://law-online24.ru>





**Адвокат Туманов Сергей Сергеевич**

Адрес: Марата д. 82  
Тел.: [+7\(812\) 642 03 86](tel:+7(812)6420386)  
E-mail: [info@sstumanov.ru](mailto:info@sstumanov.ru)  
Сайт: <https://sstumanov.ru>



**Коллегия адвокатов города Санкт-**

**Петербург "Престиж"**  
Адрес: Московский пр., 111 оф. 404  
Тел.: [+7\(981\) 813 37 93](tel:+7(981)8133793)  
E-mail: [z\\_kult@mail.ru](mailto:z_kult@mail.ru)  
Сайт: <https://advokat-jur.ru>



**Адвокатское бюро «Марсово поле»**

Адрес: Марсово Поле 3, оф. 22Н, А  
Тел.: [+7\(812\) 312 45 33](tel:+7(812)3124533)  
E-mail: [office@marsovopole-law.ru](mailto:office@marsovopole-law.ru)  
Сайт: <http://marsovopole-law.ru>



**Юридическая фирма «Рослекс»**

Адрес: Спасский пер., 14/35  
Тел.: [+7\(812\) 443 83 92](tel:+7(812)4438392)  
E-mail: [info@roslex.ru](mailto:info@roslex.ru)  
Сайт: <https://roslex.ru>



**Emerging markets group**

Адрес: Московский пр., 60/129, лит. Б  
Тел.: [+7 \(812\) 336 43 86](tel:+7(812)3364386)  
E-mail: [mail@emg.spb.ru](mailto:mail@emg.spb.ru)  
Сайт: <http://www.emg-russia.com/ru/>



**Петроконсалт**

Адрес: Щербаков пер., 12 оф. 503  
Тел.: [+7 \(921\) 960 27 51](tel:+7(921)9602751)  
E-mail: [info@petrokonsalt.ru](mailto:info@petrokonsalt.ru)  
Сайт: <http://petrokonsalt.ru>



**Центр 43**

Адрес: Гражданская 8, офис 43  
Тел.: [+7 \(812\) 571 84 80](tel:+7(812)5718480)  
E-mail: [info@legal-center43.ru](mailto:info@legal-center43.ru)  
Сайт: <http://legal-center43.ru>



**Юридическая фирма «Цензор»**

Адрес: Коломенская 5, офис 27  
Тел.: [+7 \(812\) 577 33 77](tel:+7(812)5773377)  
E-mail: [cenzor@cenzor.ru](mailto:cenzor@cenzor.ru)  
Сайт: <https://www.cenzor.ru>



**Санкт-Петербургская коллегия адвокатов «Комиссаров и Партнеры»**

Адрес: Московский пр. дом 7  
Тел.: [+7\(812\) 310 12 45](tel:+7(812)3101245)  
E-mail: [info@advspb.ru](mailto:info@advspb.ru)  
Сайт: <https://advspb.ru>



**Северо-Западный правовой альянс**

Адрес: Севастьянова 3, офис 222  
Тел.: [+7\(812\) 387 87 37](tel:+7(812)3878737)  
E-mail: [pravo@szpaspb.ru](mailto:pravo@szpaspb.ru)  
Сайт: <https://szpaspb.ru>



**Юридическая компания «Рауд»**

Адрес: Марата 92  
Тел.: [+7\(812\) 703 40 03](tel:+7(812)7034003)  
E-mail: [info@raudspb.ru](mailto:info@raudspb.ru)  
Сайт: <https://raud.spb.ru>



**Юридическая практика**

Адрес: Лиговский пр., 246  
Тел.: [+7\(812\) 736 93 09](tel:+7(812)7369309)  
E-mail: [spb-pravo@list.ru](mailto:spb-pravo@list.ru)  
Сайт: <https://spb-pravo.pf>



Санкт-Петербургский  
Фонд развития бизнеса

Давыдовский и партнеры

**Юридическая фирма «Давыдовский и партнеры»**

**Адрес:** Московский пр., 73, корпус 5

**Тел.:** [+7\(921\) 644 06 66](tel:+7(921)6440666)

**E-mail:** [sergey@davidovsky.ru](mailto:sergey@davidovsky.ru)

**Сайт:** <http://davidovsky.ru>



**Лекс Юрис**

**Адрес:** Боровая 32, офис 407а

**Тел.:** [+7\(812\) 988 46 86](tel:+7(812)9884686)

**E-mail:** [center@lex-juris.ru](mailto:center@lex-juris.ru)

**Сайт:** <https://lex-juris.ru>



**Бизнес-Консалт**

**Адрес:** Московский пр., 91, офис 203

**Тел.:** [+7\(812\) 449 42 90](tel:+7(812)4494290)

**E-mail:** [kotova@bkonsalt.ru](mailto:kotova@bkonsalt.ru)

**Сайт:** <https://bkonsalt.ru>

## Подготовка преемников



**Школа предпринимательства и soft skills Startup Junior**

**Адрес:** набережная реки Карповки, дом 5, литера Г, 3 этаж, офис 1

**E-mail:** [spbstartupjunior@gmail.com](mailto:spbstartupjunior@gmail.com)

**Сайт:** <https://startup-junior.ru>



**Дом молодежи Санкт-Петербурга**

**Адрес:** 13-линия В.О., д. 22Б

**Тел.:** [+7\(812\) 988 46 86](tel:+7(812)9884686)

**E-mail:** [info@spbdm.ru](mailto:info@spbdm.ru)

**Сайт:** <http://spbdm.ru/>



**Фонд «Будущие Лидеры»**

**Адрес:** Итальянская, 16/19

**Тел.:** [+7 \(911\) 726 19 68](tel:+7(911)7261968)

**E-mail:** [info@russianleaders.org](mailto:info@russianleaders.org)

**Сайт:** <http://russianleaders.org/>

## Инфраструктура поддержки бизнеса в Санкт-Петербурге



**Санкт-Петербургское отделение Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»**

**Адрес:** Парнас, 1-й Верхний пер., 2

**Тел.:** [+7 \(812\) 602 79 99](tel:+7(812)6027999)

**E-mail:** [oporaspb@mail.ru](mailto:oporaspb@mail.ru)

[info@spbopora.ru](mailto:info@spbopora.ru)

**Сайт:** <https://www.spbopora.ru/>



**Общественный Совет по развитию малого предпринимательства при Губернаторе Санкт-Петербурга**

**Адрес:** Маяковского 46/5

**Тел.:** [+7 \(812\) 331 58 13](tel:+7(812)3315813)

**E-mail:** [elena@osspb.ru](mailto:elena@osspb.ru)

[o-sovet@osspb.ru](mailto:o-sovet@osspb.ru)

**Сайт:** <http://osspb.ru/>



Санкт-Петербургский  
Фонд развития бизнеса



**Общественная палата  
Санкт-Петербурга**  
**Адрес:** Суворовский проспект 62  
**Тел.:** [+7 \(812\) 576 62 00](tel:+7(812)5766200)  
**E-mail:** [78\\_opspb@mail.ru](mailto:78_opspb@mail.ru)  
**Сайт:** <https://www.op78.ru/>



**Санкт-Петербургская торгово-  
промышленная палата**  
**Адрес:** Чайковского, 46-48  
**Тел.:** [+7 \(812\) 719 66 44](tel:+7(812)7196644)  
**E-mail:** [spbcci@spbcci.ru](mailto:spbcci@spbcci.ru)  
**Сайт:** <http://spbtp.ru/>



**Санкт-Петербургский союз  
предпринимателей**  
**Адрес:** проспект Стачек 16  
**Тел.:** [+7 \(812\) 252 10 06](tel:+7(812)2521006)  
**E-mail:** [spbbsp1989@rambler.ru](mailto:spbbsp1989@rambler.ru)  
**Сайт:** <http://spbbsp.ru/>



**Некоммерческое партнерство  
«Деловая Петербурженка»**  
**Адрес:** Академический пер., 8  
**Тел.:** [+7 \(812\) 325 77 33](tel:+7(812)3257733)  
**E-mail:** [vinn\\_zo@mail.ru](mailto:vinn_zo@mail.ru)  
**Сайт:** <http://www.dpsp.ru/>



**Санкт-Петербургское региональное  
отделение Общероссийской  
общественной организации  
"Деловая Россия"**  
**Адрес:** Гельсингфорсская ул. 3  
**Тел.:** [+7 \(812\) 401 67 05](tel:+7(812)4016705)  
**E-mail:** [ispolkom@deloros.spb.ru](mailto:ispolkom@deloros.spb.ru)  
**Сайт:** <https://deloros.spb.ru/>



**Уполномоченный по защите прав  
предпринимателей в Санкт-  
Петербурге**  
**Адрес:** Суворовский пр., 62, лит. А  
**Тел.:** [+7 \(812\) 246 15 92](tel:+7(812)2461592)  
**E-mail:** [priem@ombudsmanbiz.spb.ru](mailto:priem@ombudsmanbiz.spb.ru)  
**Сайт:** <https://ombudsmanbiz.spb.ru/>



**Ассоциация промышленников и  
предпринимателей**  
**Адрес:** Петербургское шоссе  
(Стрельна), дом 88  
**Тел.:** [+7 \(812\) 421 53 91](tel:+7(812)4215391)  
**E-mail:** [info@apppiter.ru](mailto:info@apppiter.ru)  
**Сайт:** <http://apppiter.ru/>



Санкт-Петербургский  
Фонд развития бизнеса



## Участники проекта INBETS BSR



Германия | Germany  
Baltic Sea Academy  
Тел.: [494 082 244 711](tel:494082244711)  
E-mail: [mhogeforster@baltic-sea-academy.eu](mailto:mhogeforster@baltic-sea-academy.eu)  
Сайт: [www.baltic-sea-academy.eu](http://www.baltic-sea-academy.eu)  
Представитель: Max Hogeforster



Литва | Lithuania  
Vilnius Chamber of Commerce,  
Industry and Crafts  
E-mail: [a.litvinaite@cci.lt](mailto:a.litvinaite@cci.lt)  
Сайт: <http://www.cci.lt/>  
Представитель: Aiste Listvinaite



Эстония | Estonia  
Estonian Chamber of Commerce and  
Industry (ECCI)  
Тел.: [3 726 040 092](tel:3726040092)  
E-mail: [Piret.potisepp@koda.ee](mailto:Piret.potisepp@koda.ee)  
Сайт: [www.koda.ee](http://www.koda.ee)  
Представитель: Piret Potisepp



Дания | Denmark  
International Business Academy  
Тел.: [4 572 118 260](tel:4572118260)  
E-mail: [hmi@iba.dk](mailto:hmi@iba.dk)  
Сайт: [www.iba.dk](http://www.iba.dk)  
Представитель: Hans Mikkelsen



Польша | Poland  
Gdansk University of Technology  
Тел.: [48 583 471 617](tel:48583471617)  
Mail: [marzena.grzesiak@zie.pg.gda.pl](mailto:marzena.grzesiak@zie.pg.gda.pl)  
Сайт: [www.pg.edu.pl](http://www.pg.edu.pl)  
Представитель: Marzena Grzesiak



Польша | Poland  
Small Business Chamber  
Тел.: [48 228 383 217](tel:48228383217)  
Mail: [agnieszka.clarey@mirip.org.pl](mailto:agnieszka.clarey@mirip.org.pl)  
Сайт: [www.mirip.org.pl](http://www.mirip.org.pl)  
Представитель: Agnieszka Clarey



Латвия | Latvia  
Latvian Chamber of Commerce and  
Industry  
Тел.: [37 167 201 117](tel:37167201117)  
E-mail: [liga.abola@chamber.lv](mailto:liga.abola@chamber.lv)  
Сайт: [www.chamber.lv](http://www.chamber.lv)  
Представитель: Līga Ābola



Швеция | Sweden  
Foundation Drivhuset Skaraborg  
Тел.: [46 739 228 784](tel:46739228784)  
E-mail: [Jonas.hedin@drivhuset.se](mailto:Jonas.hedin@drivhuset.se)  
Сайт: [www.drivhuset.se/skaraborg](http://www.drivhuset.se/skaraborg)  
Представитель: Jonas Hedin



Германия | Germany  
Vocational Academy Hamburg  
Тел.: [494 035 905 560](tel:494035905560)  
E-mail: [kiedrowski@ba-hamburg.de](mailto:kiedrowski@ba-hamburg.de)  
Сайт: [www.ba-hamburg.de](http://www.ba-hamburg.de)  
Представитель: Joachim von Kiedrowski



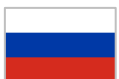
Литва | Lithuania  
Vytautas Magnus University  
Тел.: [37 052 339 510](tel:37052339510)  
E-mail: [Vytaas.Navickas@leu.lt](mailto:Vytaas.Navickas@leu.lt)  
Сайт: [www.vdu.lt/](http://www.vdu.lt/)  
Представитель: Vytaas Navickas



Финляндия | Finland  
 Satakunta University of Applied  
 Sciences  
 Тел.: [358 447 103 227](tel:358447103227)  
 E-mail: [sirpa.sandelin@samk.fi](mailto:sirpa.sandelin@samk.fi)  
 Сайт: [www.samk.fi/en](http://www.samk.fi/en)  
 Представитель: Sirpa Sandelin



Дания | Denmark  
 IBC International Business College  
 Тел.: [4 572 241 761](tel:4572241761)  
 E-mail: [kij@ibc.dk](mailto:kij@ibc.dk)  
 Сайт: <https://kurser.ibc.dk/>  
 Представитель: Kirsten Jensen



Ассоциация центров поддержки  
 малого и среднего  
 предпринимательства  
 Калининградской области  
 Тел.: [+7 \(906\) 210 24 24](tel:+79062102424)  
 E-mail: [ek@smb39.ru](mailto:ek@smb39.ru)  
 Сайт: <http://www.smb39.ru/>  
 Представитель: Елена Кабакова



# РАСШИРЯЯ ГРАНИЦЫ ВАШЕГО БИЗНЕСА

## Контактная информация

**Санкт-Петербургский Фонд развития малого и среднего бизнеса**

Адрес: 190005 Санкт-Петербург, Измайловский пр. 14

Тел.: [+7 \(812\) 325 83 51](tel:+78123258351), [575 04 80](tel:+78125750480)

Факс: +7 (812) 712 66 07

E-mail: [info@fdb.spb.ru](mailto:info@fdb.spb.ru)

Сайт: [www.fdb.spb.ru](http://www.fdb.spb.ru)