Як придбати агрокомпанію в Україні

Вступ

Процедура придбання агрокомпанії в Україні

1) Визначення стратегії придбання Цільового активу

2) Визначення критеріїв пошуку Цільового активу

3) Пошук Цільового активу

4) Встановлення контактів з Цільовими активами

5) Переговори щодо придбання

6) Проведення Due Diligence

7) Передпродажна підготовка Цільового активу

8) Підготовка до закриття транзакції

9) Закриття транзакції

10) Встановлення контролю над Цільовим активом

В

Придбання агрокомпаній на сьогодні є найефективнішим способом почати займатися рослинництвом в Україні для іноземних інвесторів. Насамперед, це пов'язано з особливостями акумуляції виробничо значимих масивів земель.

Переважна більшість сільськогосподарських земель України була передана громадянам у процесі приватизації. Внаслідок цього розмір окремої земельної ділянки, яка може бути передана в оренду агрокомпанії, становить в середньому від 1,5 до 8 га. Для ефективного аграрного виробництва на землях площею, наприклад 1000 га, необхідно укласти не менше 120-150, а на практиці – 300-400 договорів оренди земельної ділянки. При цьому, єдині масиви с/г земель у більшості випадків вже знаходяться в оренді місцевих фермерів, маленьких агрокомпаній або підрозділів великих агрохолдингів. А орендувати клаптики землі, не об'єднані у виробничо значимі площі, неефективно.

Також важливо враховувати надзвичайно консервативний менталітет сільського мешканця в Україні. Він не буде укладати договір оренди землі (навіть на кращих умовах) з новою, невідомою йому раніше компанією, оскільки вже звик до місцевого фермера чи місцевої агрокомпанії, особисто знає керівників місцевих господарств і відносно довіряє їм.

Початок аграрного бізнесу з «нуля» може бути виправданим, якщо мова йде про будівництво елеваторів, тваринництво, птахівництво. Але у випадку з вирощуванням сільськогосподарської продукції, безумовно більш економічно ефективним є придбання базового аграрного активу – агрокомпанії, яка вже

оперує земельним банком.

Процедура придбання агрокомпанії в Україні

Процедура придбання агрокомпанії в Україні має загалом типову для M&A структуру, проте важливо враховувати регіональні особливості. Без урахування цих особливостей, придбання агрокомпаній в Україні може перетворитися на довгу, затратну та достатньо ризиковану справу.

1) Визначення стратегії придбання Цільового активу в Україні

На цьому етапі покупець визначає, який бізнес він має намір здійснювати в Україні (рослинництво, тваринництво, зберігання, переробка), його масштаби, провести оцінку власних ресурсів, визначити прийнятні для себе параметри транзакції.

Наприклад: покупець визначає, що:він має на меті здійснювати на території України вирощування зернових культур;може інвестувати у транзакцію 2 млн. доларів США власних коштів та 1 млн. доларів США банківського фінансування;економічна модель передбачає необхідність обробляти 5000 гектарів землі та необхідність мати потужності для зберігання зерна на 5000 тон, щоб не бути залежним від сезонних коливань цін на продукцію;впроваджуватиметься нова технологія і під неї придбаватися нова техніка;готовий придбати виключно 100% компанії і не готовий до часткового придбання.

На цьому етапі необхідно також врахувати загальні обмеження щодо придбання агрокомпаній в Україні.

Наприклад: на сьогодні (до проведення референдуму) іноземним компаніям заборонено придбавати українські агрокомпанії, які мають у власності сільськогосподарські землі на території України.

2) Визначення критеріїв пошуку Цільового активу

У відповідності до виробленої стратегії придбання необхідно визначити критерії, за якими здійснюватиметься пошук агрокомпанії. Критерії повністю залежать від мети покупця.

Наприклад: якщо взяти за приклад мету, наведену вище, то критеріями можуть бути:територіальне розміщення оброблюваних земель агрокомпанії (виходячи з характеристик ґрунтів, кліматичних умов, транспортної інфраструктури тощо);площа оброблюваних земель;наявність інфраструктури;техніка не має значення (що менше її менше, то краще);

Покупець також може визначити інші специфічні критерії, виходячи з розробленої ним стратегії придбання.

Не варто встановлювати занадто детальні критерії. Широкий список Цільових активів формується на підставі відкритих джерел інформації – публічної інформації, яку про себе поширила агрокомпанія, реєстрів, публікацій, звітів, спілкування з експертами тощо. В Україні понад 50 000 с/г підприємств, неможливо запросити й отримати від всіх детальну інформацію, особливо, якщо вона є конфіденційною. Необхідно встановити такі критерії, за якими

реально швидко отримати інформацію з доступних джерел.

3) Пошук Цільового активу

Пошук Цільового активу відбувається шляхом відбору агрокомпаній, інформація про які відповідає критеріям, встановленим покупцем.

Зазвичай, такий пошук проводиться у два етапи. На першому етапі відбувається загальний відбір на підставі інформації, отриманої з публічних джерел: рейтингів спеціалізованих ресурсів, публікацій у пресі, інформаційних ресурсів аграрних асоціацій тощо. Треба врахувати, що такий пошук є ефективним у випадку достатньо великих агрокомпаній. Тоді як тисячі невеликих виробників (до 5 000 га) не є публічними, і відкритої інформації про них мало. На практиці інформацію про невеликі господарства можна отримати виключно в регіонах їх розташування. Однозначно неефективним є пошук в реєстрах за видом діяльності – в Україні підприємства необов'язково ведуть саме ту діяльність, яка вказана в їх реєстраційних записах.

Результатом першого етапу пошуку є підготовка розширеного списку агрокомпаній, які в цілому відповідають критеріям пошуку. Наступним кроком є глибший аналіз розширеного списку та формування кінцевого (короткого) переліку українських агрокомпаній, які найкраще відповідають меті та можливостям покупця.

4) Встановлення контактів з Цільовими активами з кінцевого переліку

На цьому етапі встановлюються попередні контакти з Цільовими активами, які були відібрані до кінцевого переліку. Зазвичай, метою таких контактів є, передусім, визначення намірів власників українських агрокомпаній щодо їх продажу.

Основним документом, який може бути підписаний в процесі таких контактів є Меморандум про взаєморозуміння, який не створює ніяких зобов'язань для сторін і фіксує хід спілкування та приблизні наміри покупця та власника Цільового активу. По суті, цей етап – це обмін загальною інформацією щодо можливих намірів сторін для прийняття покупцем кінцевого рішення щодо вибору Цільового активу для придбання.

5) Переговори щодо придбання Цільового активу

Після обрання українського Цільового активу й отримання підтвердження намірів його власника щодо продажу складаються достатні умови для проведення переговорів щодо умов транзакції: ціни, умов розрахунків, умов проведення Due Diligence, структури транзакції.

З точки зору проведення таких переговорів, необхідно враховувати особливості аграрного бізнесу в Україні. Частина українських агрокомпаній, особливо середніх та великих, пройшла етап структурування, оптимізації управління, має досвідчений фінансовий і юридичний персонал, управлінців, впорядкований документообіг й облік. Переговори щодо транзакції в цьому випадку є традиційними, більш зрозумілими для іноземних інвесторів і можуть проводитися структуровано і передбачувано.

Водночас, велика кількість аграрних підприємств, особливо невеликих, – це місцеві господарства, очолювані колишніми головами колгоспів або бізнесменами, які акумулювали майно та земельні ділянки протягом або невдовзі після їх приватизації. Переговори з власниками таких активів набагато складніші, оскільки такі власники не довіряють інвесторам, з підозрою ставляться до юридичних і фінансових інструментів M&A, надають перевагу готівковим розрахункам. Дуже часто такі українські агрокомпанії мають в складі своїх засновників велику кількість людей – родичів власника, працівників компанії, які можуть несподівано впливати на хід переговорів. Зазвичай, переговори щодо придбання таких агрокомпаній бажано проводити за участю місцевих представників або досвідчених українських радників.

У будь-якому випадку, результати таких переговорів рекомендовано оформлювати у фінальному документі – Меморандумі про наміри. Цей документ не тільки фіксуватиме домовленості, але й може накладати певні зобов'язання на сторони.

В Меморандум про наміри доцільно включити:

- параметри Цільового активу;
- ціну продажу Цільового активу;
- алгоритм дій у випадку невідповідності параметрів Цільового активу результатам Due Diligence (алгоритм зміни ціни, зобов'язання власника Цільового активу щодо приведення документів у відповідність до погоджених параметрів тощо);
- підстави та наслідки відмови від транзакції;
- структуру транзакції (купівлю-продаж часток, купівлю-продаж цілісних майнових комплексів тощо);
- структуру розрахунків (наприклад, розрахунки частинами, наявність гарантійної частки платежу, яка повинна бути оплачена після спливу певного періоду за умови відсутності нових вимог до придбаної агрокомпанії тощо);
- умови щодо конфіденційності переговорів і транзакції.

Перелік умов, які повинні бути зафіксовані в Меморандумі про наміри залежить від домовленостей сторін і специфіки українського Цільового активу.

6) Проведення Due Diligence

Проведення Due Diligence, зазвичай, включає здійснення виробничого, фінансового та юридичного аудиту. В окремих випадках, якщо в покупця є підстави підозрювати про існування якихось специфічних ризиків чи впевнитися у відповідності якихось специфічних параметрів (репутація власників Цільового активу, екологічні параметри виробництва тощо), то додатково проводяться відповідні види аудиту.

7) Передпродажна підготовка Цільового активу

Цей етап є необхідним у більшості випадків придбання агрокомпаній в Україні. Він полягає в коригуванні виявлених у процесі Due Diligence відхилень від погоджених параметрів Цільового активу. Крім того, може бути здійснене коригування корпоративної структури Цільового активу для проведення

ефективного продажу.

Наприклад: статут агрокомпанії, викладений у новій редакції, процедура продажу часток встановлена більш прозоро; структурована власність (частки агрокомпанії або групи агрокомпаній передані іноземній юридичній особі, акції якої стануть предметом угоди), отримані дозволи українських антимонопольних органів, скорочена кредиторська заборгованість Цільового активу, виведені «токсичні» співзасновники тощо.

8) Підготовка до закриття транзакції

Цей етап повністю присвячений підготовці документів для формалізації придбання Цільового активу.

Наприклад: розробка та погодження пакету документів, необхідних для продажу (згоди, корпоративні протоколи, повідомлення кредиторів (якщо такі необхідні), пакету договорів, пакету документів, що підтверджують повноваження сторін, відкриття рахунків в банках для розрахунків по транзакції, отримання фінансування тощо).

9) Закриття транзакції

Закриття транзакції щодо придбання агрокомпанії в Україні, зазвичай, складається з трьох етапів:

- підписання договорів і документів на їх виконання;
- проведення розрахунків;
- реєстрація змін у корпоративних документах придбаної агрокомпанії.

Треба враховувати, що правовий контроль над придбаним українським активом переходить до покупця не з моменту підписання договорів і проведення розрахунків за ними, а з моменту внесення змін до корпоративних документів придбаної агрокомпанії та їхньої належної реєстрації.

Процес реєстрації змін до корпоративних документів може зайняти певний час, що вимагає також прийняття певних заходів безпеки.

Наприклад: повний розрахунок здійснюється після реєстрації змін до статуту української агрокомпанії.

10) Встановлення фактичного контролю над Цільовим активом

Закриття транзакції не завершує процедуру придбання агрокомпанії. Необхідно встановити фактичний контроль над її діяльністю. Здебільшого, до таких заходів належить зміна менеджменту, ревізія повноважень менеджменту, оновлення контактів із контрагентами, місцевою владою, ревізія обліку, технологій тощо.

Встановлення контролю над українською агрокомпанією також обов'язково повинно передбачати встановлення діалогу з місцевими громадами, де проживають орендодавці. Дуже часто придбання агрокомпанії новим власником супроводжується чутками, дезінформацією, яку інші агрокомпанії можуть використати в боротьбі за орендодавця (власників земельних ділянок). Вчасне інформування місцевої громади, проведення публічних

заходів дозволять зняти соціальне напруження, зберегти лояльність орендодавців землі та закласти основу для розвитку земельного банку придбаної агрокомпанії.