

Как купить агрокомпанию в Украине

Вступление

Процедура приобретения агрокомпании в Украине

- 1) Определение стратегии приобретения Целевого актива
- 2) Определение критериев поиска Целевого актива
- 3) Поиск Целевого актива
- 4) Установление контактов с Целевыми активами
- 5) Переговоры по приобретению
- 6) Проведение Due Diligence
- 7) Предпродажная подготовка Целевого актива
- 8) Подготовка к закрытию транзакции
- 9) Закрытие транзакции
- 10) Установление контроля над Целевым активом

В

Приобретение агрокомпаний сегодня является самым эффективным способом для иностранных инвесторов начать заниматься растениеводством в Украине. В первую очередь, это связано с особенностями аккумуляции производственно значимых массивов земель.

Подавляющее большинство сельскохозяйственных земель Украины было передано гражданам в процессе приватизации. В результате размер отдельного земельного участка, который может быть передан в аренду агрокомпанию, составляет в среднем от 1,5 до 8 га. Для эффективного аграрного производства на землях площадью, например, 1000 га, необходимо заключить не менее 120-150, а на практике – 300-400 договоров аренды земельного участка. При этом единые массивы с/х земель в большинстве случаев уже находятся в аренде местных фермеров, маленьких агрокомпаний или подразделений крупных агрохолдингов. А арендовать клочки земли, не объединенные в производственно значимые площади, неэффективно.

Также важно учитывать консервативный менталитет сельского жителя в Украине. Он не будет заключать договор аренды земли (даже на лучших условиях) с новой, неизвестной ему ранее компанией, поскольку уже привык к местному фермеру или местной агрокомпанию, лично знает руководителей местных хозяйств и относительно им доверяет.

Начало аграрного бизнеса с «нуля» может быть оправданным, если речь идет о строительстве элеваторов, животноводстве, птицеводстве. Но в случае с выращиванием сельскохозяйственной продукции, безусловно, более

экономически эффективно приобретение базового аграрного актива – агрокомпании, которая уже оперирует земельным банком.

Процедура приобретения агрокомпании в Украине

Процедура приобретения агрокомпании в Украине имеет типичную для присоединения и поглощения структуру, однако важно учитывать региональные особенности. Без учета этих особенностей приобретение агрокомпаний в Украине может превратиться в долгое, затратное и достаточно рискованное дело.

1) Определение стратегии приобретения Целевого актива

На этом этапе покупатель определяет, какой бизнес намерен осуществлять в Украине (растениеводство, животноводство, хранение, переработка), его масштабы, провести оценку собственных ресурсов, определить приемлемые для себя параметры транзакции.

Например: покупатель определяет, что имеет целью осуществлять на территории Украины выращивание зерновых культур; может инвестировать в транзакцию 2 млн долларов США собственных средств и 1 млн долларов США банковского финансирования; экономическая модель предполагает необходимость обрабатывать 5000 гектаров земли и необходимость иметь мощности для хранения зерна на 5000 тонн, чтобы не зависеть от сезонных колебаний цен на продукцию; будет внедряться новая технология и под нее приобретаться новая техника; готов приобрести исключительно 100% компании и не готов к частичному приобретению.

На этом этапе необходимо также учесть общие ограничения по приобретению агрокомпаний в Украине.

Например: на сегодняшний день (до проведения референдума) иностранным компаниям запрещено приобретать украинские агрокомпании, имеющие в собственности сельскохозяйственные земли на территории Украины.

2) Определение критериев поиска целевого актива

В соответствии с выработанной стратегией приобретения необходимо определить критерии, по которым будет осуществляться поиск агрокомпаний. Критерии полностью зависят от цели покупателя.

Например: если взять в качестве примера цель, приведенную выше, то критериями могут быть: территориальное размещение обрабатываемых земель агрокомпаний (исходя из характеристик почвы, климатических условий, транспортной инфраструктуры и т.п.); площадь обрабатываемых земель; наличие инфраструктуры; техника не имеет значения (чем меньше ее меньше, тем лучше);

Покупатель также может определить другие специфические критерии, исходя из разработанной им стратегии приобретения.

Не следует устанавливать слишком подробные критерии. Широкий список Целевых активов формируется на основании открытых источников информации – публичной информации, которую о себе распространила

агрокомпания, реестры, публикации, отчеты, общение с экспертами и т.д. В Украине более 50 000 с/х предприятий, невозможно пригласить и получить от всех подробную информацию, особенно, если она является конфиденциальной. Необходимо установить такие критерии, по которым можно быстро получить информацию из доступных источников.

3) Поиск Целевого актива

Поиск Целевого актива производится путем отбора агрокомпаний, информация о которых соответствует критериям, установленным покупателем.

Обычно такой поиск проводится в два этапа. На первом этапе происходит всеобщий отбор на основании информации, полученной из публичных источников: рейтингов специализированных ресурсов, публикаций в печати, информационных ресурсов аграрных ассоциаций и т.д. Надо учесть, что такой поиск эффективен в случае достаточно крупных агрокомпаний. В то время как тысячи небольших производителей (до 5 000 га) не публичны, и открытой информации о них мало. На практике информацию о небольших хозяйствах можно получить исключительно в регионах их расположения.

Однозначно неэффективным является поиск в реестрах по виду деятельности – в Украине предприятия необязательно ведут именно ту деятельность, указанную в их регистрационных записях.

Результатом первого этапа поиска является подготовка расширенного списка агрокомпаний, в целом отвечающих критериям поиска. Следующим шагом является более глубокий анализ расширенного списка и формирование конечного (краткого) перечня украинских агрокомпаний, лучше всего соответствующих целям и возможностям покупателя.

4) Установление контактов с Целевыми активами по окончательному перечню

На этом этапе устанавливаются предварительные контакты с Целевыми активами, отобранными для окончательного перечня. Обычно целью таких контактов является, прежде всего, определение намерений владельцев украинских агрокомпаний относительно их продажи.

Основным документом, который может быть подписан в процессе таких контактов, является Меморандум о взаимопонимании, не создающий никаких обязательств для сторон и фиксирующий ход общения и приблизительные намерения покупателя и владельца Целевого актива. По сути, этот этап – это обмен общей информацией о возможных намерениях сторон для принятия покупателем окончательного решения по выбору целевого актива для приобретения.

5) Переговоры по приобретению Целевого актива

После избрания украинского Целевого актива и получения подтверждения намерений его владельца по продаже складываются достаточные условия для проведения переговоров по условиям транзакции: цены, условия расчетов, условия проведения Due Diligence, структуры транзакции.

С точки зрения проведения таких переговоров необходимо учитывать особенности аграрного бизнеса в Украине. Часть украинских агрокомпаний, особенно средних и крупных, прошла этап структурирования, оптимизации управления, имеет опытный финансовый и юридический персонал, управленцев, упорядоченный документооборот и учет. Переговоры по транзакции в этом случае традиционны, более понятны иностранным инвесторам и могут проводиться структурированно и предсказуемо.

Вместе с тем, большое количество аграрных предприятий, особенно небольших, – это местные хозяйства, возглавляемые бывшими председателями колхозов или бизнесменами, аккумулировавшими имущество и земельные участки в течение или вскоре после их приватизации. Переговоры с собственниками этих активов гораздо сложнее, поскольку такие собственники не доверяют инвесторам, с подозрением относятся к юридическим и финансовым инструментам слияния и поглощения, предпочитают наличные расчеты. Очень часто такие украинские агрокомпании имеют в составе своих учредителей множество людей – родственников собственника, работников компании, которые могут неожиданно влиять на ход переговоров. Обычно переговоры о приобретении таких агрокомпаний желательно проводить с участием местных представителей или опытных украинских советников.

В любом случае результаты таких переговоров рекомендуется оформлять в финальном документе – Меморандуме о намерениях. Этот документ не только фиксирует договоренности, но и может налагать определенные обязательства на стороны.

В Меморандум о намерениях целесообразно включить:

- параметры целевого актива;
- цену продажи Целевого актива;
- алгоритм действий в случае несоответствия параметров Целевого актива результатам Due Diligence (алгоритм изменения цены, обязательства владельца Целевого актива по приведению документов в соответствие с согласованными параметрами и т.п.);
- основания и последствия отказа транзакции;
- структуру транзакции (куплю-продажу долей, куплю-продажу целостных имущественных комплексов и т.п.);
- структуру расчетов (например, расчеты частями, наличие гарантийной доли платежа, которую необходимо оплатить после истечения определенного периода при отсутствии новых требований к приобретенной агрокомпании и т.п.);
- условия соблюдения конфиденциальности переговоров и транзакции.

Список условий, которые должны быть зафиксированы в Меморандуме о намерениях, зависит от договоренностей сторон и специфики украинского Целевого актива.

6) Проведение Due Diligence

Проведение Due Diligence обычно включает осуществление производственного, финансового и юридического аудита. В отдельных случаях, если у покупателя есть основания подозревать о существовании

каких-либо специфических рисков или убедиться в соответствии с какими-либо специфическими параметрами (репутация владельцев Целевого актива, экологические параметры производства и т.п.), то дополнительно проводятся соответствующие виды аудита.

7) Предпродажная подготовка Целевого актива

Этот этап необходим в большинстве случаев приобретения агрокомпаний в Украине. Он заключается в коррекции обнаруженных в процессе Due Diligence отклонений от согласованных параметров Целевого актива. Кроме того, возможна корректировка корпоративной структуры Целевого актива для проведения эффективной продажи.

Например: устав агрокомпании, изложенный в новой редакции, процедура продажи долей установлена более прозрачно; структурированная собственность (доли агрокомпании или группы агрокомпаний переданы иностранному юридическому лицу, акции которого станут предметом соглашения), получены разрешения украинских антимонопольных органов, сокращена кредиторская задолженность Целевого актива, выведены «токсичные» соучредители и т.д.

8) Подготовка к закрытию транзакции

Этот этап полностью посвящен подготовке документов для формализации приобретения Целевого актива.

Например: разработка и согласование пакета документов, необходимых для продажи (согласия, корпоративные протоколы, сообщения кредиторов (при необходимости), пакета договоров, пакета документов, подтверждающих полномочия сторон, открытие счетов в банках для расчетов по транзакции, получение финансирования и т.п.).

9) Закрытие транзакции

Закрытие транзакции по приобретению агрокомпании в Украине обычно состоит из трех этапов:

подписание договоров и документов на их исполнение;

проведение расчетов;

регистрация изменений в корпоративных документах приобретенной агрокомпании.

Следует учитывать, что правовой контроль над приобретенным украинским активом переходит к покупателю не с момента подписания договоров и проведения расчетов по ним, а с момента внесения изменений в корпоративные документы приобретенной агрокомпании и их надлежащей регистрации.

Процесс регистрации изменений в корпоративные документы может занять определенное время, что требует также принятия определенных мер безопасности.

Например: полный расчет производится после регистрации изменений в

устав украинской агрокомпании.

10) Установление фактического контроля над Целевым активом

Закрытие транзакции не завершает процедуру покупки агрокомпании. Необходимо установить фактический контроль над ее деятельностью. В основном, к таким мерам относятся изменение менеджмента, ревизия полномочий менеджмента, обновление контактов с контрагентами, местными властями, ревизия учета, технологий и т.д.

Установление контроля над украинской агрокомпанией также должно предусматривать установление диалога с местными общинами, где проживают арендодатели. Очень часто приобретение агрокомпании новым собственником сопровождается слухами, дезинформацией, которую другие агрокомпании могут использовать в борьбе за арендодателя (собственников земельных участков). Своевременное информирование местного общества, проведение публичных мероприятий позволят снять социальное напряжение, сохранить лояльность арендодателей земли и заложить основу для развития земельного банка приобретенной агрокомпании.