

ИТОГИ РАБОТЫ «РУСАГРО» В 2020 ГОДУ

ОБЗОР БИЗНЕСА

Мясной сегмент «Русагро» был запущен в 2008 г. и представляет собой вертикально интегрированный бизнес по выращиванию свиней и производству мясной продукции из свинины, реализуемой под брендом «Слово мясника». Активы сегмента находятся в Центральной России – в Тамбовской и Белгородской областях. В 2021 г. планируется запуск кластера на Дальнем Востоке России – в Приморском крае.



ПРОИЗВОДСТВО КОМБИКОРМА

ПРОИЗВОДСТВО ЖИВКА

Под управлением «Русагро» находятся 19 товарных свиноводческих комплексов и пять племенных ферм для воспроизводства стада. В 2020 г. размер среднего за год поголовья продуктивных свиноматок составил 104 тыс. голов. В зависимости от производственных показателей такой размер поголовья позволяет выпустить около 300 тыс. тонн свинины в живом весе на убой в год. Свинокомплексы Компании работают по мировым стандартам и используют последние достижения науки и техники в свиноводстве и кормлении. Они являются современными экологически безопасными производственными площадками с высоким уровнем автоматизации. На комплексах уделяется особое внимание соблюдению требований биобезопасности, а также действует система навозоудаления и утилизации отходов.



ПРОИЗВОДСТВО ЖИВКА

Размер поголовья «Русагро» (среднегодовой),
тыс. продуктивных свиноматок



УБОЙ И ПЕРЕРАБОТКА СВИНИНЫ



МАРКЕТИНГ И РЕАЛИЗАЦИЯ

БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

 **10** свиноккомплексов

 **3** племенные фермы

 **1** комбикормовый завод

 **1** убойное и мясоперерабатывающее производство

ТАМБОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

 **9** свиноккомплексов

 **1** племенная ферма

 **2** комбикормовых завода

 **1** убойное и мясоперерабатывающее производство

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ
ПОГОЛОВЬЯ СВИНЕЙ
«РУСАГРО» ПО РЕГИОНАМ
В 2020 Г.,
%

ТАМБОВСКАЯ
ОБЛАСТЬ



БЕЛГОРОДСКАЯ
ОБЛАСТЬ

ВЛИЯНИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Деятельность мясного бизнеса «Русагро» ведется с соблюдением принципов бережного отношения к окружающей среде. Осуществляются все необходимые мероприятия в соответствии с нормативами и стандартами. На всех действующих площадках в рамках производственного экологического контроля проводятся эколого-аналитические измерения.

Подробнее о влиянии бизнеса на окружающую среду и мерах по снижению вредного воздействия можно узнать в разделе «Отчет об устойчивом развитии» на стр. 152

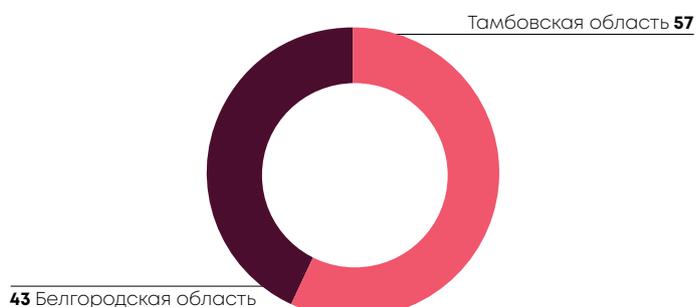
ПРОИЗВОДСТВО КОМБИКОРМА

Потребность поголовья в комбикорме полностью обеспечивают три комбикормовых завода Компании мощностью производства 900 тыс. тонн в год. На заводах функционируют в общей сложности пять производственных линий, которые вырабатывают гранулированные комбикорма для животных всех технологических циклов. Около 50–60% зерновых поставляется сельскохозяйственным бизнесом «Русагро». В производственно-технических лабораториях проводятся химические, технические и бактериологические анализы с высокой точностью.

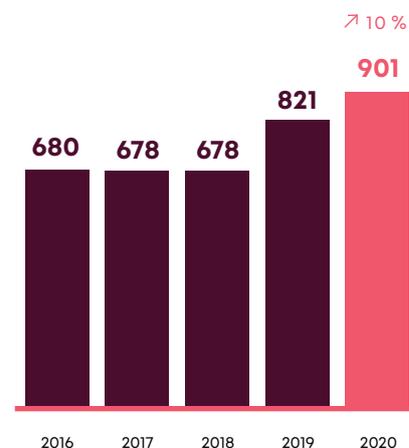
Мощность хранения на элеваторе в 2020 г. составила 220 тыс. тонн, включая 60 тыс. тонн в Приморском крае. Также мясной бизнес располагает «рукавами» для хранения зерновых мощностью единовременного хранения 410 тыс. тонн. Наличие собственных мощностей хранения позволяет обеспечивать закупку ингредиентов в наиболее оптимальные сроки и в периоды низких цен.

В 2020 г. мощность производства комбикорма «Русагро» была увеличена на 10% по сравнению с 2019 г. в связи с вводом в эксплуатацию комбикормового завода, приобретенного в рамках сделки с «КапиталАгро». Мощность хранения выросла на 60 тыс. тонн (+38%) за счет элеватора в Приморском крае.

Распределение мощностей производства комбикорма «Русагро» по регионам в 2020 году, %



Максимальная мощность производства комбикорма «Русагро», ТЫС. ТОНН



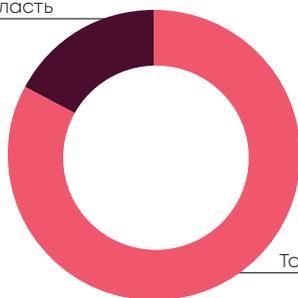
ПРОИЗВОДСТВО МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ

Убойное и мясоперерабатывающее производство Компании включает все этапы переработки и выпуска готовой продукции: линию убоя, цех обвалки, цех производства охлажденных полуфабрикатов, цех производства субпродуктов и цех утилизации для переработки технических отходов. В 2020 г. мощность убоя составила 545 голов в час, обвалки – 435 голов в час¹. Основными категориями производимой продукции являются полутуши, крупный и мелкий кусок, охлажденные полуфабрикаты и субпродукты. На предприятии внедрена система менеджмента безопасности пищевых продуктов, которая позволяет снизить риски на всех этапах производства. Соблюдается принцип соответствия техническому регламенту «О безопасности мяса». Почти все животные, направляемые на убой, поступают с собственных свинокмплексов Компании (99% в 2020 г.).

Цех утилизации обеспечивает глубокую переработку отходов от убоя и обвалки. Из крови производят кровяную муку, из туш животных, погибших в результате падежа, обрезок, костей и бракованной продукции – мясокостную муку и кормовой или технический жир. Часть продукции используется в составе кормов, а часть – реализуется другим компаниям.

Распределение мощностей убоя и обвалки «Русагро» по регионам в 2020 году, %

17 Белгородская область



Тамбовская область 83

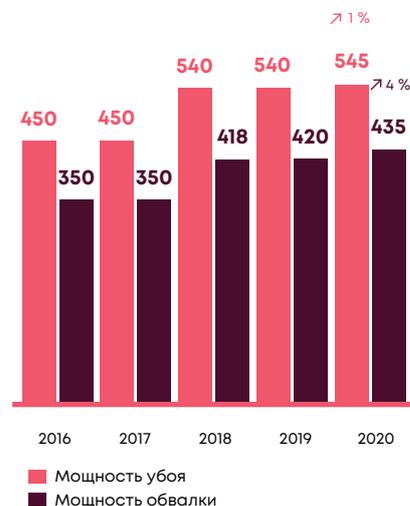
ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ПРОДУКЦИЯ

С 2016 г. Компания реализует мясную продукцию под собственной торговой маркой «Слово мясника». В 2017 г. бренд «Слово мясника» занял первое место в рейтинге новых брендов журнала Forbes за концепцию бренда. В 2020 г. линейка продуктов бренда включала 60 наименований (+5 к предыдущему году). Продукция реализуется в крупнейших федеральных торговых сетях, таких как X5 («Перекресток», «Пятерочка», «Карусель»), «Магнит», «Верный», BILLA, «Дикси», «Лента», а также в розницу (несетевым предприятиям).

Под влиянием растущего спроса на альтернативные мясу источники белка, в 2020 г. «Русагро» приняла решение изучить возможность расширения ассортимента за счет выпуска продукции с использованием растительного белка.

¹ Максимальная мощность убоя и обвалки за год зависит от производительности работы и количества смен, которые могут варьироваться в зависимости от предложения свинины в живом весе (собственного и на рынке) и спроса на готовую продукцию.

Максимальная мощность обвалки и убоя «Русагро», голов в час



Вслед за ростом поголовья в 2020 г. «Русагро» увеличила производительность цеха убоя и обвалки. Это стало возможным за счет роста количества часов работы и производительности труда, расширения зоны предубойного содержания животных и площади охлаждения и хранения полутуш, а также благодаря модернизации оборудования.

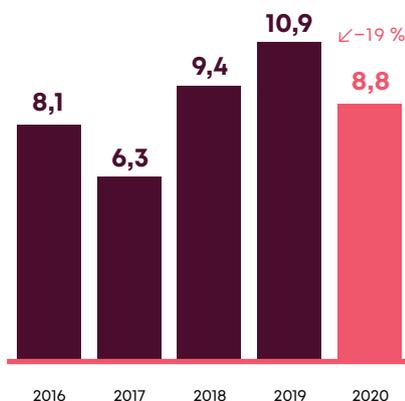


ИНВЕСТИЦИИ

В 2020 г. «Русагро» инвестировала в мясное бизнес-направление 8,8 млрд руб., что на 19% меньше уровня предыдущего года. Основная часть средств (90%) была направлена на развитие бизнеса, что связано с реализацией проекта вертикально интегрированного кластера в Приморском крае – закупкой оборудования для мясоперерабатывающего завода и формированием основного стада. Производство свинины в Приморье начнется в 2021 г. и до 2024 г. выйдет на полную мощность. Часть средств также направлена на завершение проекта по строительству новых свинокомплексов в Тамбовской области (они были запущены в 2019 г. и вышли на полную мощность в 2020 г.) и реализацию проекта по расширению убоя до 2021 г., первый этап которого был завершен в 2019 г.

На поддержание существующих мощностей мясного бизнеса было направлено 10% бюджета. Инвестиции в поддержание в 2020 г. сократились в два раза по сравнению с предыдущим годом в связи с отсутствием капиталоемких проектов на поддержание в отличие от 2019 г.

Инвестиции «Русагро» в мясной сегмент, млрд руб.



В 2019 г. «Русагро» инвестировала 8,5 млрд руб. в приобретение 22,5%-ной доли в «Агро-Белогорье» и получала с этого дивидендный доход. «Агро-Белогорье» является одним из крупнейших производителей свинины в России с объемом выпуска в 2020 г. 250 тыс. тонн свинины в живом весе на убой.

↙ -19%

8,8

млрд руб.

инвестиции мясного
сегмента в 2020 г.

АВТОМАТИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИИ

В 2019 г. мясное бизнес-направление «Русагро» подготовило и утвердило Стратегию повышения цифровой зрелости бизнеса до 2025 г., состоящую из трех волн: «Определенность» (2019–2021 гг.), «Цифровая трансформация в действии» (2021–2024 гг.) и «Цифровая Компания» (2024–2025 гг.). Основной акцент первой части стратегии сделан на двух группах процессов – выращивании живка и производстве кормов. Основными целями первой волны цифровой трансформации стали:

- повышение качества принимаемых управленческих решений;
- минимизация человеческого фактора в формировании данных: приоритет инструментальных данных над ручным вводом;
- автоматизация и роботизация типовых операций;
- сокращение затрат и операционных потерь;
- минимизация рисков.

Первый этап цифровой трансформации включает в себя следующие области.

1.

Управление выращиванием живка, логистика живка, процессы технического обслуживания и ремонты свиноккомплексов

2.

Производство кормов, межплощадочная логистика кормов, процессы технического обслуживания и ремонты комбикормовых заводов

3.

Управление закупками и запасами



В рамках продолжения реализации первой волны цифровой трансформации в 2020 г. была разработана архитектура ERP-системы¹, утверждена программа из 55 инновационных проектов с периодом реализации в 2020–2024 гг., а также внедрена новая методология управления инновационными проектами «5 шагов»: идея – исследование – прототип – пилот – масштабирование. В течение отчетного периода бизнес реализовывал следующие проекты.

- 1.** Точное управление логистикой между производственными объектами
- 2.** Автоматизация управления запасами кормов
- 3.** Автоматизация детектирования заболеваемости животных
- 4.** Создание предикативно-оптимизационной модели планирования стада свиноматок
- 5.** Автоматизация контроля допуска транспорта на производственные площадки для управления биологической безопасностью
- 6.** Использование нейросетей, в частности компьютерного зрения, для мониторинга производственных показателей на свинокомплексах
- 7.** Создание системы для проведения аудитов по качеству, охране труда и промышленной безопасности, фиксации отклонений и разработки контроля корректирующих действий
- 8.** Автоматизация деятельности по взаимодействию с клиентами (обращения, претензии и т. д.) на платформе CRM-системы

¹ ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. ERP-система – конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP.

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СВИНОКОМПЛЕКСОВ В ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Статус: запущен в 2019 г., вышел на полную мощность в 2020 г.

Где: Тамбовская область

Объекты:

- 3 свинокомплекса на 16 тыс. свиноматок;
- 1 племенная ферма на 3 тыс. свиноматок

Мощность производства: 58 тыс. тонн свинины в живом весе в год

Стоимость проекта: 12 млрд руб. без НДС

Период строительных работ: 2016–2019 гг.

Начало выпуска товарной продукции: середина 2021 г.

Выход на полную мощность: первый квартал 2020 г.

ТАМБОВСКАЯ
ОБЛАСТЬ

РАСШИРЕНИЕ МОЩНОСТИ УБОЯ В ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Статус: запущен в 2019 г. (первый этап), в 2020 г. – второй этап

Где: Тамбовская область

Мощность убоя: увеличение производительности убоя на 46%

Стоимость проекта: 2,2 млрд руб. без НДС

Срок реализации: 2018–2021 гг.

Выход на полную мощность: второй квартал 2021 г.

СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СВИНОКОМПЛЕКСОВ В ПРИМОРСКОМ КРАЕ

Статус: идет строительство, запущен элеваторный комплекс, начата постановка свиноматок и хряков

Где: Приморский край, территория опережающего развития «Михайловский»

Объекты:

- 6 свинокомплексов на 18 тыс. свиноматок
- 1 племенная ферма на 3 тыс. чистопородных свиноматок
- 1 цех производства семени
- 1 комбикормовый завод мощностью 300 тыс. тонн в год и элеватор на 120 тыс. тонн
- 1 цех убоя мощностью 180 голов в час (0,7 млн голов в год)
- 1 завод по утилизации технических отходов

Мощность производства: 75 тыс. тонн свинины в живом весе

Стоимость строительства первой очереди проекта:

33 млрд руб. без НДС (без учета инвестиций в приобретение земель и развитие собственной кормовой базы)

Период строительных работ: 2016–2022 гг.

Начало выпуска товарной продукции: середина 2021 г.

Выход на полную мощность: середина 2023 г.

ПРИМОРСКИЙ
КРАЙ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ПРОИЗВОДСТВО

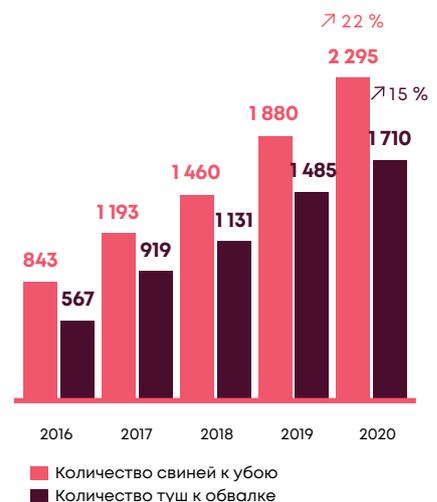
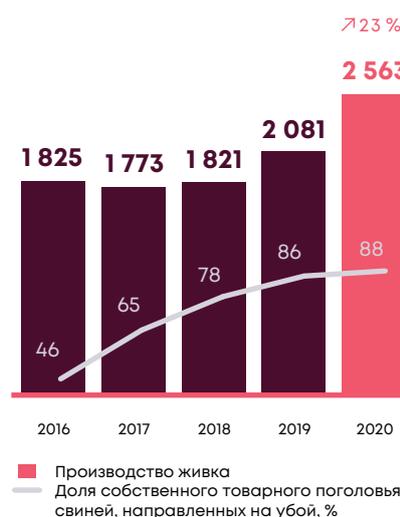
В результате роста поголовья свиноматок и улучшения производственных показателей в 2020 г. «Русагро» произвела 2,6 млн свиней на продажу, что на 23% выше уровня предыдущего года. Это позволило Компании увеличить в отчетном периоде производство свинины в живом весе на 26% – до 308 тыс. тонн (+64 тыс. тонн), включая 186 тыс. тонн (+34%) в Тамбовской области и 122 тыс. тонн в Белгородской области (+17%). Увеличение производительности цехов мясопереработки, несмотря на сложности, связанные с работой в условиях эпидемии COVID-19, позволило соответственно увеличить и количество животных, направляемых на убой. Так, в 2020 г. на убой было направлено 2,3 млн свиней – на 22% больше, чем в предыдущем году. Три четверти туш, то есть 1,7 млн (+15%), далее прошли обвалку.

Количество свиней к убою включает 28 тыс. стороннего живка, что эквивалентно 1% от общего количества свиней, направляемых на убой.

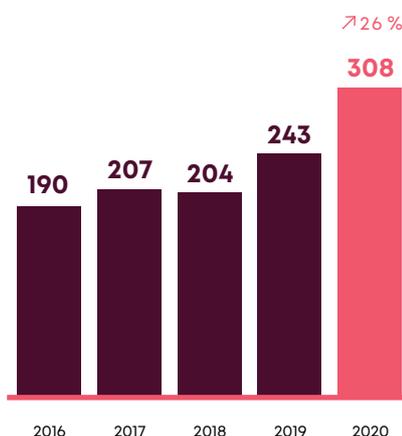
Для обеспечения растущих потребностей в 2020 г. «Русагро» увеличила и объем производства комбикорма. Он вырос на 18% – до 886 тыс. тонн благодаря улучшению производительности завода в Тамбовской области и вводу в эксплуатацию купленного у «КапиталАгро» комбикормового завода в Белгородской области.

Рост товарного поголовья свиней «Русагро» в 2020 г. на 23% по сравнению с 2019 г. связан с выходом на полную мощность свиноккомплексов, построенных в 2019 г., и улучшением производственных показателей в Тамбовской области (+31%, или 0,4 млн голов) и в Белгородской области (+14%, или 0,1 млн голов).

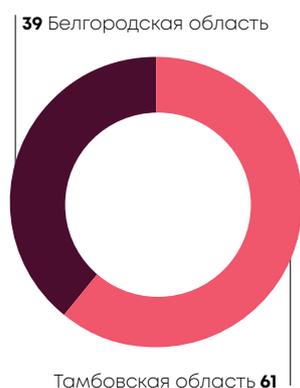
Производство свинины в живом весе «Русагро», тыс. свиней



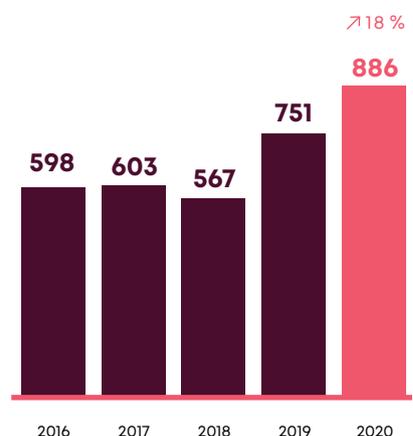
Производство свинины на убой в живом весе «Русагро», тыс. тонн



Производство свинины на убой в живом весе «Русагро» в разрезе регионов в 2020 году, %



Объем производства комбикорма «Русагро», тыс. тонн



ПРОДАЖИ И ЦЕНЫ

Вслед за ростом производства «Русагро» увеличивала объемы реализации продукции мясного сегмента. Стремясь создать добавленную стоимость, в течение последних пяти лет Компания целенаправленно сокращала долю реализации живых свиней (для сравнения: 13% в 2020 г. и 47% в 2016 г.) в пользу выпуска продукции мясопереработки и развития продаж полуфабрикатов под собственным брендом «Слово мясника». По результатам 2020 г. мясной сегмент реализовал 220 тыс. тонн свиной продукции, что на 25% выше уровня предыдущего года, и 34 тыс. тонн живка (+3%). Общий объем продаж составил 254 тыс. тонн (+22%, или 46 тыс. тонн).

↗ 22%

254

ТЫС. ТОНН

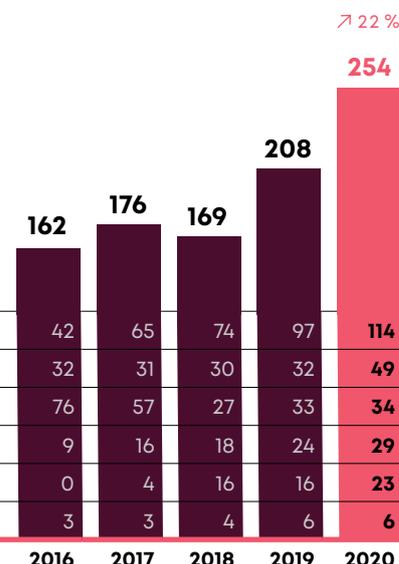
продажи продукции мясного бизнеса «Русагро» в 2020 г.

Объемы реализации живых свиней и мясной продукции «Русагро»,

ТЫС. ТОНН

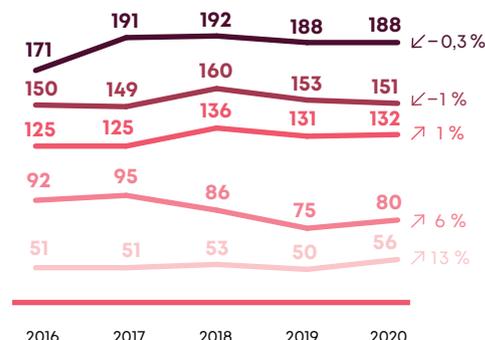
Показатель

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Крупный кусок и индустриальный продукт	42	65	74	97	114
Полутуша	32	31	30	32	49
Живые свиньи	76	57	27	33	34
Субпродукты	9	16	18	24	29
Полуфабрикаты	0	4	16	16	23
Продукты цеха утилизации	3	3	4	6	6



Увеличение предложения продукции Компании соответствовало росту спроса, который определял структуру ассортимента. Наибольший прирост в продажах продукции цеха обвалки показали полутуши (+17 тыс. тонн, или +51%), а также индустриальный продукт и крупный кусок (+16 тыс. тонн, или +16%). Заметный рост показали и полуфабрикаты (+8 тыс. тонн, или +49%), объем их реализации увеличился до 23 тыс. тонн.

Цены реализации живых свиней и мясной продукции «Русагро», руб/кг без НДС



В 2020 г. среднегодовая цена реализации свиней в живом весе «Русагро» выросла на 6% – до 80 руб/кг без НДС. Это связано с растущей потребностью крупнейших производителей в живке на фоне временных ограничений предложения в связи с эпизоотической ситуацией. С другой стороны, мощности по убою и обвалке на рынке выросли, поэтому цены реализации на продукцию мясопереработки выросли не так существенно. Исключение составляют субпродукты, рост цен на которые обусловлен высокой экспортной альтернативой по направлениям Гонконг и Вьетнам, а также возросшим спросом со стороны компаний – производителей кормов для животных Mars и Nestlé.

- Потребительские продукты
- Крупный кусок и индустриальный продукт
- Полутуша
- Живок
- Субпродукты

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ПРОДУКЦИЯ

В 2020 г. 25% продаж и 37% выручки мясного бизнес-направления «Русагро» пришлось на потребительский сегмент (без учета экспортных продаж). Увеличение обоих показателей на 2 п. п. связано с увеличением домашнего потребления населения России во время пандемии.

В рамках реализации стратегии по завоеванию розничного рынка, в том числе обновлений в ассортименте и продвижения на телевидении, «Русагро» увеличила позиции собственного бренда мясной продукции «Слово мясника» на российском рынке. Продажи продукции под собственным брендом выросли на 56% – с 13 тыс. до 20 тыс. тонн. Согласно аудиту розничной торговли в канале «Современная розница», проводимого международным агентством AC Nielsen, по результатам 2020 г. доля рынка бренда «Слово мясника» выросла на 1,3 п. п. и составила 8,1% (в 2017 г. она составляла всего 2%). Уровень узнаваемости (с подсказкой) в Центральном федеральном округе, который является основным регионом сбыта, согласно Millward Brown, вырос по сравнению с 2019 г. на 51 п. п. – с 23 до 74%, а по всей России – на 39 п. п. (с 19 до 58%).

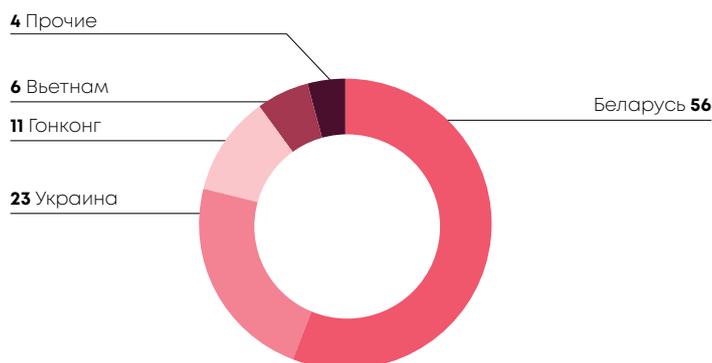
В 2020 г. произошло существенное изменение привычек потребителей на фоне ограничений и изоляции, которые привели к росту потребления крупнокусковой категории и замедлению переключения на категории с добавленной стоимостью. Дистанционная работа ключевых партнеров затрудняла рассмотрение вопросов о вводе новинок и расширении ассортимента. Несмотря на данные обстоятельства, удалось своевременно согласовать листинг нового ассортимента с ключевыми клиентами и обеспечить желаемые результаты.

ЭКСПОРТ

В 2020 г. «Русагро» увеличила экспорт мясной продукции на 105% – до 31 тыс. тонн (+16 тыс. тонн). Это стало возможно благодаря получению аттестации категории «крупный кусок» во Вьетнаме, расширению экспортного ассортимента и увеличению клиентской базы.

Почти половина (44%) экспортируемой продукции пришлась на полутоши, 37% – на крупный кусок и индустриальный продукт и 19% – на субпродукты. Беларусь, как и в прошлые годы, является основным экспортным направлением с долей 56%. В 2020 г. «Русагро» увеличила объемы экспорта в этом направлении с 5 тыс. до 18 тыс. тонн в связи с ростом конкурентоспособности по цене российской свинины по сравнению с внутренними ценами стран СНГ. Еще 7 тыс. тонн (+15%) было реализовано в Украину. Поставки в страны Азии – Гонконг и Вьетнам выросли на 43% – с 4 тыс. до 5 тыс. тонн. В 2020 г. «Русагро» впервые осуществила поставку крупного кускового мяса во Вьетнам (1 тыс. тонн).

Направления экспорта мясной продукции «Русагро» в 2020 году, %



↑ 56%

20

ТЫС. ТОНН

объем продаж продукции под брендом «Слово мясника» в 2020 г.

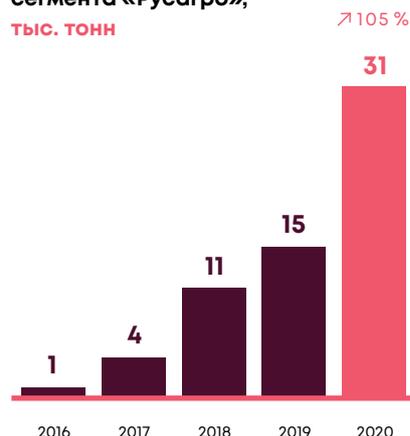
↑ 105%

31

ТЫС. ТОНН

экспорт мясной продукции «Русагро» в 2020 г.

Экспорт продукции мясного сегмента «Русагро», ТЫС. ТОНН



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2020 г. выручка мясного сегмента «Русагро» выросла на 26% – до 32,4 млрд руб. (+6,6 млрд руб.). Это стало возможно благодаря выходу на полную мощность новых свинокомплексов и росту производительности цехов убоя и обвалки, а также успехам в реализации мясной продукции на экспорт. Несмотря на рост цен зерновых культур, рентабельность бизнеса увеличилась на 1 п. п. – до 20%, прибыль до вычета налогов и амортизации (ЕБИТДА) достигла 6,5 млрд руб., что на 34% (+1,67 млрд руб.) выше результатов 2019 г.

Финансовые результаты мясного сегмента «Русагро», млрд руб.

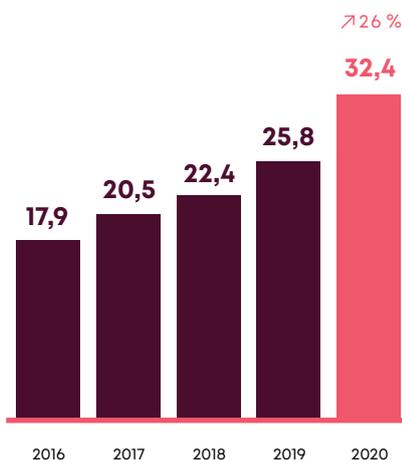
↑ 26%

32,4

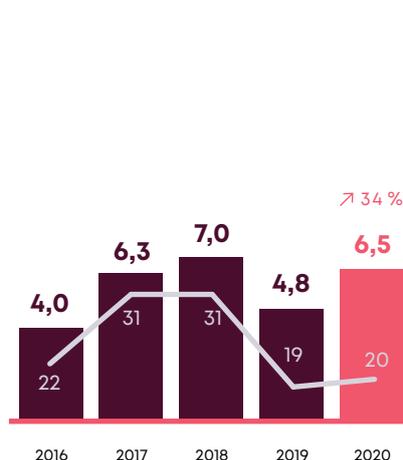
млрд руб.

выручка мясного сегмента «Русагро» в 2020 г.

Выручка



Скорректированная ЕБИТДА



↑ 34%

6,5

млрд руб.

скорректированная ЕБИТДА мясного сегмента «Русагро» в 2020 г.

— Рентабельность по скорректированной ЕБИТДА, %

ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

В 2021 г. «Русагро» планирует увеличить объем производства свиней примерно до 2,8 млн голов. Это будет достигнуто за счет увеличения загрузки производственных мощностей и роста продуктивности. Улучшение управления стадом и его генетического потенциала окажет положительное влияние на производственные результаты мясного бизнеса. В дополнение к этому осенью планируется начать отгрузку товарных свиней со свинокомплексов в Приморском крае. Тем временем выход на целевые показатели проекта по увеличению производительности цехов убоя и обвалки, достигнутые за счет выравнивания производственной цепочки, позволит сохранить высокую долю живка, направляемого в цех убоя и обвалки, и увеличить рост выпуска потребительской мясной продукции. Компания продолжит развивать продажи под собственным брендом и наращивать экспортные поставки на ключевых рынках, в частности во Вьетнам. На доходы бизнеса в 2021 г. негативно повлияют высокие цены на зерновые культуры урожая 2020 г. и низкий курс рубля относительно ключевых мировых валют.