

ГРУППА «ЧЕРКИЗОВО»: КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ¹

По состоянию на 2016 год Группа «Черкизово» является крупнейшим в России производителем мясной продукции и интегрированным агропромышленным холдингом. Консолидированная выручка компании в 2015 году составила 77 миллиардов рублей. Благодаря ориентации на органический рост и приобретение активов, чистая прибыль компании росла в среднем на 25% в год на протяжении последних 6 лет. Несмотря на такой успех, руководство компании во главе с Генеральным директором Сергеем Михайловым в 2016 году смотрит в будущее в поиске решений возникших проблем: Как следует действовать на фоне снижения доходов потребителей и спроса на мясную продукцию? Как интегрировать производственные объекты разнообразного характера в эффективную систему сбыта с целью удовлетворения растущего спроса предприятий розничной торговли на услуги более высокого уровня? Правильно ли было выбрано время для приобретения активов? Готова ли Группа «Черкизово» быть конкурентоспособной на мировом рынке и осуществлять экспорт на международные рынки?

История Группы «Черкизово»

В 2016 году основатель и Председатель Совета директоров Игорь Бабаев² и его семья контролируют 65% акций Группы «Черкизово» (остальные 35% акций обращаются на Лондонской и Московской фондовых биржах). И. Бабаев родился на юге России, получил степень магистра в Краснодарском политехническом институте и начал карьеру в мясной промышленности. Еще не достигнув 30-летнего возраста, он уже был генеральным директором одного из крупнейших

¹ Отчет опубликован Исследовательским отделом Международного института Сан-Телмо, Испания. Подготовлен профессором Мануэлем Гонсалесом Торуньо в сотрудничестве с Анилу Видаль Ромеро, который помогал с исследованием. Этот отчет составлен исключительно в качестве материала для обсуждения. Подобные отчеты не являются выражением какого-либо мнения об эффективности или неэффективности управления в конкретной ситуации.

Защищено авторским правом © май 2016 г. Международный институт Сан-Телмо, Испания.

Воспроизведение всего или какой-либо части данного документа или его хранение и/или копирование в какой-либо форме и какими-либо средствами, такими как электронное или механическое копирование, фотокопирование, записывание и прочее, без прямого разрешения Международного института Сан-Телмо строго запрещено. Чтобы заказать копии или подать заявку на получение разрешения на воспроизведение отчета, обращайтесь в Отдел по вопросам публикации отчетов по телефону +34 954975004 или по электронной почте casos@santelmo.org.

² Игорь Бабаев окончил Краснодарский государственный политехнический институт, получил степень кандидата наук в Московском технологическом институте пищевой промышленности (позже переименованного в Московскую технологическую академию пищевой промышленности).

мясокомбинатов в Советском Союзе, а позже возглавил сеть сбыта мясной продукции на юге России. В 1988 году И. Бабаев был назначен главным инженером на Черкизовский мясоперерабатывающий завод в Москве.

Изначально Черкизовский комбинат был типичным советским предприятием по производству продовольственных товаров: он начал работу в 1974 году с производства вареной колбасы и сосисок, что составило 83% от всего объема производства. На закате советской эпохи предприятие было самым небольшим из шести мясоперерабатывающих комбинатов, обслуживавших Москву. Бабаев стал президентом предприятия в 1991 году и руководил им в течение периода приватизации, начавшегося в новой капиталистической России в 1992 году по распоряжению Бориса Ельцина, первого президента России, избранного демократическим путем.

Предвидя экономические реформы в постсоветской России, Бабаев создал общество с ограниченной ответственностью в декабре 1991 года, в котором работали все 600 сотрудников комбината. Условия приватизационного соглашения с Фондом государственного имущества г. Москвы позволили Черкизовскому комбинату реинвестировать прибыль в хозяйственную деятельность, накапливая возрастающую стоимость предприятия в пользу его акционеров. Одновременно разнообразные органы Правительства г. Москвы осуществили пассивные инвестиции в размере около 15 миллионов долларов в ООО «Черкизовский».

За два года Бабаев лично осуществил дополнительные капитальные инвестиции в компанию и выкупил акции других сотрудников, желавших продать свои доли. С помощью личной банковской ссуды на сумму 5 миллионов долларов он увеличил свою долю в ООО «Черкизовский» до размера свыше 60%. В этот период Бабаев начал масштабную модернизацию и расширение производства, увеличив трудовой коллектив до около 3000 человек. Бабаев продолжил выкупать акции сотрудников, а в 1995 году правительство Москвы продало ему 6% из своей 18% доли в компании. К 1997 году Бабаев владел 82% акций ООО «Черкизовский», 12% принадлежало правительству Москвы, а оставшимися 6% акций владели сотрудники компании³.

В течение этих и последующих лет И. Бабаев и его команда модернизировали предприятие и расширили сферу маркетинга и продаж в компании. После развала СССР последовал развал сельского хозяйства. Практически вся мясная продукция импортировалась из-за рубежа, и все зависело от обменного курса доллара, поэтому, когда произошел обвал рубля в 1998 году, цены на курятину росли в 2 и даже 3 раза каждые 3 недели.

Бабаев понимал необходимость импортозамещения на рынке продовольственных товаров и с этой целью приобрел и модернизировал предприятия по производству птицы, свинопольские комплексы, комбикормовые заводы и мясоперерабатывающие

³ Часть данных о начальном этапе развития компании получена из тематического исследования Гарвардской школы бизнеса №9-399-119 (1999 г.) «Группа «Черкизовский» (А)».

комбинаты. По его мнению, вертикальная интеграция была стратегическим выбором, который обуславливался необходимостью обеспечить постоянные поставки мяса. *«Для меня Группа «Черкизово» - это больше чем просто бизнес. Я вижу миссию нашей Компании в том, чтобы обеспечить население России высококачественной продукцией по доступным ценам»,* - говорит И. Бабаев.

В 2001 году старший сын Игоря Сергей Михайлов пришел в компанию на должность директора по маркетингу в сфере пищевой промышленности. Он стал Генеральным директором АПК «Черкизовский» в 2003 году и Генеральным директором Группы «Черкизово» в 2005 году. Сергей окончил Университет Джорджтауна (США) по специальности финансы. Прежде чем заняться семейным бизнесом, он работал в инвестиционном банке Goldman Sachs, в компании Morgan Stanley, основал и руководил собственной телекоммуникационной компанией.

В 2005 году агропромышленные комплексы «Черкизовский» и «Михайловский» (большая часть акций которых находилась под контролем семьи) объединились в Группу «Черкизово», а в 2006 году компания успешно вышла на IPO⁴ с почти 30% своих акций на Московской и Лондонской фондовых биржах. В 2009 году консолидированная выручка компании впервые пересекла знаковую отметку в 1 миллиард долларов США. В 2012 году был сделан еще один шаг на пути к вертикальной интеграции – был создан дивизион Растениеводство, впервые занимающийся выращиванием зерновых на собственных землях.

Хозяйственная деятельность

Группа «Черкизово» является крупнейшим в России производителем мясной продукции. В 2014 году было произведено свыше 800 000 тонн мясной продукции. Компания контролирует каждую стадию производства: выращивание зерновых культур, производство зерна, разработка рецептуры и производство комбикормов, выращивание цыплят, разведение свиней и домашней птицы, забой, мясопереработка и сбыт. Продажи составили 68 миллиардов рублей или 1 миллиард 796 миллионов долларов США, а прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации (EBITDA) составила 439 миллионов долларов США⁵.

Организационная структура Группы «Черкизово» состоит из пяти дивизионов: Птицеводство, Свиноводство, Мясопереработка, Комбикорма и Растениеводство. Компания имеет 8 птицеводческих комплексов полного цикла, 15 современных свинокомплексов, 6 мясоперерабатывающих предприятий, 6 комбикормовых заводов и свыше 140 000 гектаров сельскохозяйственных угодий. Компания является вторым по величине предприятием в России по птицеводству и

⁴ Первичное размещение акций.

⁵ Компания представила результаты своей деятельности в долларах США. Эквивалент этой суммы в рублях согласно Годовому отчету за 2014 год с учетом действующих на то время обменных курсов составил свыше 68 миллиардов рублей по объемам продаж и около 17 миллиардов рублей по прибыли до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации.