

## Юрий Рыженков: «Конкуренция на рынке обостряется»

СЕО «Метинвест Холдинг» – о перспективах компании на внешнем и внутреннем рынках в условиях роста протекционизма



GMK Center продолжает серию интервью с топ-менеджерами и собственниками украинских металлургических предприятий. В этот раз мы публикуем ответы Юрия Рыженкова, председателя правления, генерального директора «Метинвест Холдинга».

«Метинвест» – международная вертикально-интегрированная металлургическая компания. В ее структуру входят угольные, коксохимические, горнодобывающие, металлургические и прокатные предприятия на территории Украины, ЕС и США.

В интервью GMK Center Юрий Рыженков рассказал о перспективах украинской металлургии на глобальном рынке, влиянии протекционизма на планы компании и стратегических приоритетах «Метинвеста».

### Мировой рынок и планы

**Несмотря на рост протекционизма и расширение географии торговых войн, Украина является одной из стран, нарастивших объем производства стали. У нас есть перспективы роста или это временный пик?**

– Конечно, в условиях роста протекционизма конкуренция на рынке обостряется. Уже сейчас мы чувствуем давление со стороны альтернативных поставщиков, которым пришлось сократить свое присутствие на традиционных рынках сбыта. Существенного улучшения ситуации в ближайшее время мы не ожидаем. Поэтому оптимальным вариантом будет развитие внутреннего потребления стали в нашей стране и защита рынка от недобросовестных поставщиков дешёвого импортного материала. Помимо этого, компании необходимо наращивать прокатные мощности в странах ЕС как наиболее удобные с точки зрения логистики и поставок полуфабрикатов.

Говоря о наращивании производства, стоит отметить тот факт, что Украина очень много потеряла с 2014 года – снижение составило больше 6 млн т стали. При этом высокие результаты, достигнутые украинскими металлургами в первом квартале 2019 года, пока можно сравнить лишь с аналогичным периодом 2018-го.

**Насколько сильно по планам и доходам «Метинвеста» ударили протекционистские войны в Европе, США и на Ближнем Востоке?**

– После введения Еврокомиссией в октябре 2017 года фиксированной антидемпинговой пошлины (€60,5/т) на горячекатаный рулон из Украины нам пришлось существенно сократить свое присутствие на

маржинальном рынке ЕС. Наши основные конкуренты, российские поставщики, также оказались под действием пошлин (€17,6-96,5/т), что привело к перераспределению объемов и ужесточению конкуренции в странах Ближнего Востока и Северной Африки. Однако, с другой стороны, после принятия США заградительных мер на импорт определенных видов металлопродукции для поддержания локального производителя нам удалось нарастить поставки товарного чугуна в Штаты.

Также стоит отметить и американо-китайское противостояние, которое оказывает колоссальное негативное влияние на всех игроков на рынке, включая «Метинвест». Оно уже привело к снижению потребления в таких отраслях, как автомобилестроение и бытовая техника. Дальнейшее обострение может привести к еще более плачевным последствиям в виде глобального кризиса в сфере торговли.

**Каковы ключевые направления развития и стратегические планы «Метинвеста» по укреплению позиций на внешних рынках? В чем вы видите перспективу и на что будут направлены усилия?**

– Чтобы сохранить свои позиции на мировом рынке и оставаться конкурентоспособным, необходимо постоянно работать над качеством, сортаментом выпускаемой продукции и снижением ее себестоимости. Также нужно делать акцент на работе с клиентами – улучшать свой сервис и открывать новые металлоцентры за границей, чтобы быть ближе к покупателям.

**Инвестиции**

**В 2018 году «Метинвест» реализовал крупную инвестпрограмму на \$898 млн. За счет каких источников осуществлялись эти капитальные инвестиции?**

– Финансирование капитальных инвестиций в 2018 году осуществлялось в основном за счет собственных средств. Сделка по рефинансированию долга, успешно состоявшаяся в начале 2018 года, продлила сроки погашения долгов на период до 2026 года. Это позволяет Группе финансировать свои инвестиционные проекты из операционного денежного потока.

Помимо этого, «Метинвест» активно работает над привлечением финансирования на свои инвестиционные проекты под гарантии экспортных кредитных агентств. В частности, в 2018 году «Метинвесту» удалось привлечь кредитную линию на сумму €43,2 млн сроком на семь лет для финансирования строительства машины непрерывного литья заготовки (МНЛЗ) №4 на ММК им. Ильича компанией Primetals Technologies Austria GmbH, мировым лидером в области решений для металлургических предприятий. Это относительно длинная по сроку кредитная линия, и наша стратегия предусматривает наращивание такого финансирования в долговом портфеле Группы.

В июле 2019-го «Метинвест» привлек кредитную линию на сумму €34,4 млн для финансирования ММК им. Ильича. Покрытие кредитной линии осуществляется за счет Австрийской экспортной гарантии, выданной экспортным кредитным агентством (ЭКА) Oesterreichische Kontrollbank Aktiengesellschaft (OeKB) с перестрахованием от ЭКА Euler Hermes Aktiengesellschaft для немецкой части транзакции. Единым кредитором выступил банк ODDO BHF Aktiengesellschaft (ODDO BHF).

Процентная ставка по кредитной линии, срок погашения которой наступает в августе 2028 года, установлена на уровне шестимесячной ставки EURIBOR плюс маржа. Привлеченные средства будут направлены на финансирование масштабной реконструкции листопрокатного цеха (ЛПЦ) 1700 на ММК им. Ильича.

**Каковы планы инвестиций в модернизацию и расширение производства в 2019-2020 годах?**

– Среди инвестиционных проектов 2019-2020 годов стоит отметить капитальный ремонт доменной печи №3 на «Азовстали» стоимостью более \$145 млн с одновременным запуском установки дувания ПУТ для снижения потребления природного газа. Помимо этого, можно выделить проекты на ММК им. Ильича: реконструкцию газоочистных систем аглофабрики стоимостью \$140 млн, которая позволит снизить выбросы пыли на 90%.

**Планирует ли «Метинвест» инвестировать в металлургические или другие активы за рубежом?**

– В 2017 году «Метинвест» обновил свою технологическую стратегию до 2030 года. Данная стратегия предусматривает развитие собственных активов Группы с целью повышения качества производимой продукции и снижения ее себестоимости.

Помимо украинских предприятий, в Группу «Метинвест» входят 4 европейских перекатных завода и угледобывающие шахты United Coal Company в США. В планах «Метинвеста» и далее развивать свои перекатные предприятия в Европе, так как это позволит сохранить свои позиции на местном рынке. Поскольку коксующийся угольный концентрат является стратегическим сырьем для группы, «Метинвест» продолжит инвестировать в развитие United Coal Company с целью повышения самообеспеченности.

Что касается сделок M&A, то «Метинвест» взвешенно подходит к приобретению активов, тщательно оценивая возможности покупки активов, которые могут повысить обеспеченность ключевым сырьем, получить синергию от использования запасов железной руды и полуфабрикатов и усилить портфель продаж. Так, в прошлом году Группа приобрела 24,99% акций шахтоуправления «Покровское» и Свято-Варваринской обогатительной фабрики, вместе представляющие собой крупнейший в Украине угледобывающий и производственный комплекс. Таким образом, «Метинвест» обеспечил себе долгосрочные поставки высококачественных коксующихся углей.

## **Украинский ГМК**

### **Можно ли считать, что Группа «Метинвест» приспособилась к новым экономическим и геополитическим реалиям 2014-2018 года?**

– Наша команда из года в год доказывает свою эффективность и справляется со всеми вызовами. Нам удалось полностью перестроить наши логистические потоки после транспортной блокады на востоке Украины. Мы смогли диверсифицировать поставки необходимого нашим предприятиям сырья, чтобы не зависеть от одного-двух рынков. Мы продолжаем искать для себя новые рынки сырья и сбыта, и многие из этих попыток оказываются успешными. Мы проводим масштабную модернизацию нашего действующего производства.

На фоне этого в 2018 году нам удалось провести рефинансирование наших долговых обязательств на сумму \$2,3 млрд. Транзакция уже была признана журналом International Financing Review сделкой года по выпуску облигаций среди эмитентов развивающихся стран Европы, Ближнего Востока и Африки, а издание TXF назвало её «Европейской сделкой года по финансированию сырьевых товаров». А в 2019 году международное рейтинговое агентство Fitch Ratings повысило рейтинг «Метинвеста» в национальной и иностранной валюте и рейтинг ее еврооблигаций до уровня В+. Это выше суверенного рейтинга Украина и странового потолка В- уже на две ступени.

Но, безусловно, мы сталкиваемся и с вызовами. На международных рынках основным из них стал протекционизм. Торговые войны и ограничения в США и Евросоюзе, куда мы осуществляем поставки нашей продукции, не могут не отражаться на деятельности украинских металлургических предприятий, учитывая их преимущественно экспортную ориентацию.

### **Какие главные вызовы стоят перед «Метинвестом» в 2019-2020 годах?**

– Самым первым пунктом я указал бы модернизацию наших производственных мощностей. В 2017 году мы утвердили новую технологическую стратегию развития Группы до 2030 года и уже существенно продвинулись в этом направлении. Однако нам еще есть над чем работать. И конечные цели – это не просто традиционные повышение качества продукции и расширение производства стали. Одним из важнейших аспектов при модернизации для нас является снижение нагрузки на окружающую среду.

Вопросы экологии важны для любой компании. Наша технологическая стратегия предусматривает улучшение экологических показателей работы наших предприятий и постепенное внедрение европейских норм работы. Кроме того, у нас есть программы действий, которые утверждены местной общественностью. Мы намерены двигаться по всем этим направлениям, чтобы сделать наши предприятия максимально экологически чистыми за счет внедрения новых технологий.

Модернизация производства невозможна без квалифицированного персонала. К сожалению, Украина в целом и «Метинвест» в частности сегодня испытывают острый дефицит сотрудников с высокой квалификацией. Ключевых причин две: трудовая миграция и значительное ухудшение качества образования. У «Метинвеста» есть решения для обеих проблем, и мы уже достигли определенных успехов.

Во-первых, мы научились работать с оттоком кадров и удерживать лучших сотрудников в Группе. За последние два года зарплаты персонала приблизились к восточно-европейскому уровню. Наша задача – создать в «Метинвесте» конкурентные и привлекательные условия работы, замотивировать наших сотрудников к внутреннему карьерному и профессиональному росту. Во-вторых, мы в несколько раз увеличили инвестиции в ремонт рабочих мест и инфраструктуры на производственных площадках, чтобы сделать работу более безопасной и комфортной.

В части развития системы образования Группа взяла на себя роль инициатора и лидера в подготовке новых профессиональных стандартов обучения. Важным шагом является внедрение программ, которые популяризируют отрасль и рабочие профессии среди молодежи. Мы уже заключили соглашения с ведущими профильными ВУЗами страны на разработку учебных программ и внедрение дуальной системы обучения для нужд «Метинвеста». Впереди планы по созданию собственного корпоративного политехнического университета и программ развития технических специалистов для удовлетворения потребностей всей страны.

Наконец, еще одна проблема, которую украинским металлургам необходимо как-то решать – это протекционизм, о котором я уже говорил. Несмотря на то, что ряд наших предприятий находится в Европе, «Метинвест» все равно сталкивается с ограничениями по поставкам отдельных видов своей продукции в страны этого региона.

## **Внутренний рынок**

**В 2019 году внутренний рынок металлопродукции сокращается. Каковы ваши ожидания на 2020 год? Планируется ли рост и за счет каких направлений?**

– По нашим данным, объем потребления металлопроката за 5 месяцев 2019 года остался на уровне 2018-го, поэтому я бы сказал, что на рынке наблюдается определенная стагнация. В 2020 году мы рассчитываем на незначительный рост рынка (на уровне 3%) – в первую очередь за счет строительства инженерных сооружений и нежилой недвижимости. Мы считаем, что бизнес в Украине продолжает переориентацию поставок на рынки стран Запада, в которых действуют повышенные стандарты качества продукции. А это требует от отечественного производителя модернизации действующих и ввода новых производственных мощностей.

**Какие металлопотребляющие отрасли компания рассматривает как перспективные с точки зрения сбыта: строительство, ж/д инфраструктура, машиностроение?**

– Если говорить о 2020 годе, то мы ожидаем, что основу роста составит потребление в строительном секторе: инженерные сооружения и нежилые здания. При этом совершенствование законодательства в области реновации жилья должно способствовать потреблению проката строительного назначения и проката с покрытием.

Отдельно стоит отметить ввод в эксплуатацию объектов альтернативной энергетики в 2018-2019 годах, которая, как я думаю, продолжит свой рост.

Что касается железнодорожной инфраструктуры, безусловно, она нуждается в обновлении. Но, к нашему большому сожалению, выделяется катастрофически мало денежных средств на поддержание железной дороги, не говоря уже о строительстве новых участков. Положительным сигналом в этой отрасли можно считать запуск проектов электрификации железной дороги в направлении портов.

Не менее остро стоит вопрос по обновлению грузового и пассажирского вагонного парка. Мы надеемся, что данные вопросы будут учтены в планах на будущие периоды и простимулируют внутреннее потребление металлопроката.

## **Будущее и металлургия**

**Метинвест реализует активную социальную политику. Каковы приоритеты и планы по инвестициям в социальной сфере и политике компании в 2019-2020 годах?**

– Наши социальные инвестиции носят стратегический характер и направлены на долгосрочное развитие территорий присутствия, ведь предприятия «Метинвеста» являются градообразующими: это основные работодатели для местных жителей и крупнейшие налогоплательщики. За 12 лет мы вложили в социальные проекты почти 1,5 млрд грн (около \$60 млн), из которых только в прошлом году – больше 350 млн грн (около \$14 млн).

Во всех городах присутствия каждый год мы подписываем соглашения о социальном партнерстве, вместе с городами выбираем, куда направить деньги. Как правило, это проекты в сфере охраны здоровья, спорта, образования, инфраструктуры, энергоэффективности, транспорта, а также программы для детей.

Еще одно направление социальной политики – партнерство с общественными организациями для повышения качества жизни городов. В Мариуполе мы сотрудничаем с Фондом развития Мариуполя, в Кривом Роге – с Криворожским фондом будущего, в Запорожье – с организацией «Запорожье. Платформа совместных действий». Это своего рода агентства муниципального развития, которые объединяют все заинтересованные стороны для реализации совместных проектов.

Кроме того, во всех трех городах работает общественный союз «Зеленый центр «Метинвест», который поддерживает инициативы горожан по благоустройству городских территорий, проводит природоохранные акции, учит детей заботиться об окружающей среде.

В ближайшие годы мы планируем продолжать работать по всем этим направлениям.

**Тема экологии и CO2 становится всё более актуальной в мире и Украине. Можете озвучить планы Метинвеста по модернизации мощностей и внедрению инноваций для сокращения выбросов CO2?**

– Со времени своего основания «Метинвест» использовал механизмы Киотского протокола. На металлургических и коксохимических предприятиях действуют технологии, которые позволяют из отходящих газов производить тепло и электроэнергию. На всех наших предприятиях реализуются проекты по повышению энергоэффективности.

Технологическая стратегия «Метинвеста» до 2030 года предусматривает максимальное улучшение всех экологических показателей работы наших предприятий, включая выбросы парниковых газов – за счет внедрения новых технологий и закрытия устаревших неэффективных мощностей. Только в период с 2014 по 2018 год «Метинвест» вложил в экологическую модернизацию производства более \$1,2 млрд.

Как компания, входящая в World Steel Association, Метинвест участвует в исследованиях, которые определяют приоритетные мероприятия и технологии, направленные на снижение выбросов парниковых газов до 2050 года.

Кроме того, уже второй год три предприятия «Метинвеста» – «Запорожсталь», «Запорожжокс» и Центральный ГОК – участвуют в пилотном проекте Всемирного банка по мониторингу и отчетности выбросов парниковых газов в Украине – «Партнерство ради рыночной готовности» (PMR). Целью данного проекта является обучение и практическая подготовка предприятий к внедрению системы мониторинга и отчетности выбросов парниковых газов и системы торговли выбросами парниковых газов на государственном уровне.

### **Насколько Метинвест готов к четвертой промышленной революции, которая уже свершилась в Германии, Японии, Южной Корее и США. Есть ли революционные планы по цифровизации производств?**

– Цифровизация производства неизбежна. Сегодня промышленным предприятиям, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, уже не обойтись без цифровой модернизации производства. У нас есть своя IT-компания «Метинвест Диджитал». Это не просто централизация функции IT, а создание центра цифровой экспертизы и бизнес-партнера, который занимается трансформацией для всей Группы предприятий.

На предприятиях «Метинвеста» изменения внедряются на всех уровнях производства – от автоматизации оборудования и технологических процессов до объединения агрегатов, цехов и предприятий в единые информационные системы. Эти технологии приносят вполне конкретные результаты: позволяют снижать себестоимость продукции и повышать ее качество. А также делают работу сотрудников более безопасной, интеллектуальной и комфортной. Цифровые инновации в производстве – это больше, чем новые технологии. Это переход от концентрации усилий на улучшении продукта к созданию лучших результатов для клиентов и общества.

На сегодняшний день общая промышленная автоматизация покрывает порядка 45% производственных переделов и функций в Группе «Метинвест». В концепции развития направления Industry 4.0. мы работаем над проектом создания системы автоматической фиксации и передачи параметров работы технологических процессов и систем, который позволит автоматизировать передачу данных в онлайн-режиме с цехового уровня устройств. Следующим важным шагом является внедрение систем уровня управления производством – систем MES. MES предоставляет возможность осуществить интеграцию систем управления технологическими процессами с системой бизнес-планирования и предоставлять информацию о выполнении производственных заказов и состоянии оборудования в режиме реального времени.

В «Метинвесте» мы стремимся выстроить взаимосвязанную многоуровневую автоматизацию всех процессов. На каждом нашем предприятии уже внедряются проекты автоматизации и цифровой трансформации. На данный момент пилотный проект идет на Авдеевском КХЗ, проект по контролю комплексных показателей технологии и оборудования – на ГОКах, концептуальное проектирование системы MES – на металлургических активах Группы.

К примеру, для замеров объемов руды на ГОКах тестируются дроны, которые сами передают данные в электронную систему. Таким образом мы можем оперативно контролировать запасы ресурсов и управлять логистикой. Искусственный интеллект и машинное обучение помогают рассчитывать прогноз потребления газа на нашем совместном предприятии «Запорожсталь». За счет высокой точности таких расчетов комбинат сокращает расходы на энергоресурсы.

Цифровую трансформацию поддерживают инновации и технологические решения, но драйвером таких изменений становятся в первую очередь лидеры, открытые к изменениям и способные быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка и отрасли. Для успеха недостаточно одного лишь внедрения. Эффективное функционирование любых современных систем зависит в первую очередь от того, насколько активно каждый сотрудник будет их использовать в своей ежедневной работе.