

## "Каждый 10 в ВСУ носит бронезилет Метинвеста". Интервью с CEO компании Юрием Рыженковым

Как Метинвест адаптировался под сегодняшние военно-политические реалии? Зачем холдинг присматривается к металлургическим заводам в Восточной Европе и как хочет построить вокруг своих предприятий в Украине сеть из мини-электростанций – в интервью LIGA.net Юрия Рыженкова.



О Мариуполе, Азовстали и бизнесе в условиях войны

– 2022 год стал трагической страницей в истории Метинвеста. Группа потеряла операционный контроль над своими крупнейшими предприятиями в Мариуполе, Россия блокировала украинские морские порты, позже возникли проблемы с электроэнергией. Как это повлияло на работу предприятий группы?

– 2022 год точно стал серьезным ударом для Метинвеста и Украины. Я бы соврал, если бы сказал, что на нас это не повлияло. Конечно, мы рассматривали любые сценарии: тренировались, запасались. И здесь нам помог опыт 2014–2017 годов, когда Метинвест впервые потерял значительное количество предприятий и вынужден был перестраивать логистику.

Самое страшное для нас – это не потеря предприятий, а потеря сотрудников. На сегодня подтверждена гибель более 500 наших сотрудников. Приблизительно 150 из них служили в Вооруженных Силах Украины. Другие – это мирные жители, наши работники и члены их семей. Некоторые из них, к сожалению, погибли прямо на рабочем месте, например, в Авдеевке.

Поэтому – да, 2022 стал для группы очень сложным. Мы до последнего не верили, что Мариуполь может быть оцеплен. Я в это не верил, и в это не верили наши военные, с которыми мы общались.

– В интервью украинскому Forbes вы называли это своей самой большой ошибкой.

– Знаете, я всегда стараюсь смотреть на ситуацию с логической точки зрения. Анализировать, что происходит не только в политике и экономике, но и в обществе. Я никогда не верил, что Украина испугается полномасштабного наступления.

Я понимал, что сил, которые россияне сосредоточили на нашей границе на 23 февраля 2022 года, было недостаточно, чтобы захватить всю Украину.

Я думал, что в Генштабе России и российской разведке найдутся люди, которые знают, что здесь их не собираются встречать с хлебом и солью. К сожалению, я ошибался, когда думал, что они умнее.

– В каких условиях вы эвакуировали из Мариуполя своих сотрудников?

– Приблизительно через неделю после окружения города мы впервые попытались эвакуировать людей. Вместе с муниципальными властями подготовили несколько автобусов, которые должны были вывезти из города людей в зону, где хотя бы не идут боевые действия.

Мы понимали, что не всех удастся вывезти на контролируемую украинскую территорию, но нашей задачей было минимум вывезти их хотя бы в Приазовье, где не проходила линия фронта. Но россияне тогда так и не дали нашим автобусам ни уехать из Мариуполя, ни заехать в него со стороны Запорожья.

В конце концов волонтерам удалось вывести из Мариуполя определенное количество людей. Отчасти мы им в этом помогли – выделяли деньги на топливо, на машины. Этим людям принимали на территории баз отдыха на Азовском побережье. Тогда это была оккупированная территория.

А потом тех, кто хотел, мы вывозили в Запорожье, в Каменское. В общей сложности в сотрудничестве с Вооруженными Силами Украины, в сотрудничестве с волонтерами и губернаторами, мы вывезли 21 000 человек. Но это не только из Мариуполя, из Авдеевки – тоже. Большинство – это наши сотрудники и их семьи.

По моим оценкам, в том же Мариуполе осталось примерно 100 000 человек по состоянию на данный момент.

**– 2021 год за счет рыночной конъюнктуры стал для Метинвеста самым успешным в истории – \$18 млрд выручки и \$4,8 млрд прибыли. Результат за шесть месяцев 2022 года хуже, но не катастрофичен, если сравнивать полугодие. Выручка – \$5,3 млрд, а рентабельность EBITDA упала с 39% в 2021 году до 30% в первом полугодии 2022 года. Как вам удалось сохранить рентабельность бизнеса, когда над Украиной летают российские ракеты?**

– Во-первых, давайте не будем забывать, что в 2022 году у нас было два относительно спокойных месяца – январь и февраль. Тогда мы работали по полной. И цены были для металлургического рынка самые лучшие. Эти первые два месяца дали нам накопить тот запас прочности, который мы использовали в 2022 году.

Металлургический бизнес – циклический. Если вы произвели что-то в течение месяца, вы распродаете свое месячное производство в течение трех-пяти месяцев. Потому все, что мы произвели в январе-феврале, мы продавали на внешних рынках почти первое полугодие 2022 года.

А во-вторых, у нас был действительно самый успешный 2021 год. Я бы сказал, что результат полугодия 2022 года – это последствия 2021 года и первых двух месяцев 2022-го.

**– Итоги 12 месяцев вы еще не подвели?**

– Подвели, но пока не можем разглашать эту информацию. Мы сообщим об этом через несколько недель.

**– Как вы адаптировали свои предприятия под сегодняшние политико-экономические условия?**

– Наученные горьким опытом, мы примерно понимали, что нам необходимо делать: как прежде всего перестроить логистику. В 2017 году Метинвест потерял на оккупированном Донбассе семь предприятий. Краснодонуголь, Енакиевский металлургический завод, Харцызский трубный завод и т.д.

Эти компании были интегрированы в логистическую систему группы. Когда мы их потеряли, перед нами стоял очень серьезный вызов – как поддерживать работу наших предприятий в том же Мариуполе. Основной поток нашей руды шел в Мариуполь через Донецк, даже из Кривого Рога. А как только мы потеряли такое логистическое крыло, нам пришлось строить логистику с нуля.

В первой половине 2022 года мы ее перестроили так, чтобы перейти на поставку сырья в другие европейские страны. Через европейские порты и железную дорогу. Сначала это было очень тяжело, но сейчас все маршруты уже отработаны.

Экономически выгоднее экспортировать сырье через черноморские порты. Это же не только загрузить сырье и отправить его по железной дороге из точки А в точку Б. Это доставить его на западную границу Украины, перегрузить сырье на европейскую колею, а затем проехать через несколько стран Европы, или доехать до порта Констанца в Румынии.

**– Насколько это дороже?**

– К примеру, если наша логистика из Кривого Рога в Китай стоила до полномасштабной войны примерно \$35-40, то сейчас – \$125-130 за тонну сырья. И это через наиболее экономически выгодные маршруты – Дунай и порт Констанца в Черном море.

Тем не менее стоит поблагодарить Укрзалізницю за помощь. Мы с ней часто спорим из-за тарифов на перевозку, но здесь она оказалась достаточно системной.

**– В ЕС и Великобритании Метинвесту принадлежит четыре прокатных завода. Как ситуация в Украине с остальными повлияла на ваши зарубежные активы?**

– Мы их переориентировали. Как вы знаете, у нас в других странах Европы четыре завода и предприятие по добыче угля в США. Теперь они работают как обособленные предприятия. Они сами закупают полуфабрикаты и продают готовую продукцию. Это если мы говорим о прокатных заводах. То же самое – шахты в США. Если раньше почти все сырье из США ехало в Украину, то сейчас почти все продается либо в США, либо в Южную Америку, либо отгружается на рынки Европы.

**– Как это повлияло на предприятия, расположенные в Украине?**

– У нас есть Каметсталь, есть Запорожсталь, где доля Метинвеста – примерно 50%. Есть Авдеевский коксохимический завод, Запорожский коксохимический завод и есть еще три горно-обогатительных комбината. Также есть одно совместное предприятие.

Авдеевский коксохимический завод остановлен, Запорожсталь работает примерно на двух доменных печах из четырех, а Каметсталь – на двух доменных печах из трех по состоянию на январь 2023 года.

В ноябре-декабре и в первые дни января у нас были проблемы с электроэнергией, однако с открытием импорта мы начали закупать электричество из Евросоюза. Так мы смогли увеличить загрузженность Каметстали на 65%.

**– Дорого сейчас стоит импортная электроэнергия?**

– Где-то вдвое дороже, чем на внутреннем украинском рынке. И это проблема. Еще определенный период, пока нам необходимо выполнять зарубежные контракты, мы можем покупать импортную электроэнергию. Но в какой-то момент это закончится. Экономика компаний может просто не выдержать.

**О мобилизации, убытках от войны и собственной сети мини-электростанций**

**– Каких вызовов вы ожидаете от 2023 года?**

– Первое – продолжение боевых действий, а боевые действия истощают экономику и наносят ущерб предприятиям и инфраструктуре. Мы видели несколько дней назад (интервью записывалось 31 января. – Ред.), что Россия в очередной раз атаковала нашу энергосистему. И пока я не вижу перспектив, что атаки прекратятся. Поэтому мы восстанавливаем генерацию, которая у нас есть и смотрим, какую генерацию мы можем дополнительно купить. В частности – мобильные миниэлектростанции.

Второе – это мобилизация. На сегодняшний день более 10% наших сотрудников служат в Вооруженных Силах Украины. Сейчас нам не хватает людей для полноценного производства продукции в объемах, в которых мы можем производить. А мобилизация продолжается, поэтому это для нас еще один вызов.

Третий вызов – это состояние мирового металлургического рынка. Пока здесь проблем нет, но мы уже видим, что все к этому маленькими шагами идет. 2021 год был лучшим для рынка за последние 10-15 лет. Прошлый год тоже для сектора был неплохой, но есть все признаки того, что рынок постепенно охлаждается. А это значит, что в перспективе на рынке могут упасть цены на руду и металлы. Это – тоже вызов.

**– В 2021 году в Метинвесте работало почти 87 000 работников. Если более 10% из них служат в армии, это более 8700 человек. Насколько на сегодняшний день сложно забронировать сотрудников от мобилизации? Есть ли с этим у Метинвеста проблемы?**

– Некоторых сотрудников мы смогли забронировать. Мы ведь одно из ключевых стратегических предприятий Украины. Тем не менее, мы не можем забронировать всех. Мы понимаем, что нашим Вооруженным Силам нужны солдаты и офицеры. Поэтому очевидно, что со временем количество мобилизованных сотрудников Метинвеста может возрасти.

Уже заработал новый механизм бронирования. Мы со своей стороны будем сотрудничать с Министерством экономики и со всеми другими органами власти, чтобы, с одной стороны, не сорвать мобилизацию, а с другой – не остановить работу предприятий Метинвеста.

**– Если сравнивать потери группы за 2014-2017 год с потерями за 2022 год. Что больше ударило по Метинвесту – первая фаза войны или все же вторая?**

– Это сложно сравнивать. Потеря активов – это одно, а потеря людей – совсем другое. В отличие от 2022-го, война предыдущих лет была другой – гибридной. И тогда, к счастью, люди не гибли. А сегодня мы их теряем. И это горе. Из-за этой бессмысленной войны мы уже никогда не сможем вернуть 500 сотрудников и членов их семей. Для нас потеря людей – это гораздо большая трагедия, чем потеря активов.

**– Что сейчас происходит на ваших оккупированных предприятиях?**

– Насколько мне известно, оккупанты пытались запустить ММК Ильича, но у них так ничего и не получилось. И сомневаюсь, что получится. Это во-первых. Во-вторых, они уже несколько раз меняли свое мнение, что они хотят делать с Азовсталью. Последнее, что я слышал – что они хотят запустить на территории Азовстали технологический парк или что-то типа курортной зоны.

Думаю, они просто нашли наши планы. Это был тот план, который представил мэр Вадим Бойченко перед войной. Мы планировали в течение 10-15 лет построить за пределами Мариуполя несколько новых предприятий, а на месте Азовстали создать либо технопарк, либо зону отдыха. Это предприятие находится в центре города.

Другие предприятия, думаю, тоже простаивают, хотя еще до войны я слышал, что Енакиевский завод работал где-то на 30%. Мы даже видели чугун Енакиевского и Донецкого металлургических заводов на мировом рынке. На рынке Ближнего Востока. А что происходит с этими предприятиями сейчас, мне не известно. В последний раз о Енакиевском заводе я спрашивал еще перед войной.

**– Вы считали сумму нанесенного холдингу ущерба от войны с 2014 года?**

– Конечно. Это десятки миллиардов долларов. И мы постараемся их взыскать с России.

Как вы знаете, наш акционер Ринат Ахметов уже сказал, что будет отстраивать Мариуполь и будет финансировать строительство нового металлургического производства.

Думаю, что после деокупации мы построим в Мариуполе нечто более экологичное и технологичное. Не вижу смысла восстанавливать Азовсталь в том виде, в каком было предприятие.

И это (строительство. – Ред.) будет за деньги от репараций.

**– Вы упомянули о планах купить миниэлектростанции. Вы уже считали, сколько вам нужно таких станций, чтобы не зависеть от проблем в энергосистеме?**

– Перед нами не стоит план стать полностью автономным. Это очень дорого и экономически неоправданно. Мы хотим установить возле своих предприятий генерацию, чтобы когда исчезнет в системе электроэнергия, мы могли удержать производство. Чтобы не завалить наши кислородные блоки, наши доменные печи, коллекторы. Чтобы не случилась из-за блэкаута техногенная катастрофа.

У нас есть своя генерация: на 35 МВт – на Запорожстали, на 10 МВт – на Каметстале. И мы сейчас смотрим на модульные электростанции на 20 МВт и генераторные установки на 2,5 МВт. У нас уже есть три таких. Одна из них – у Покровской угольной группы. Когда исчезает электроэнергия, нам нужно поднимать из лав на гору людей, поддерживать вентиляцию.

**– Дорого стоят сейчас миниэлектростанции?**

– По-разному. Если новая, построенная, то один мегаватт будет стоить где-то от €800 000 до €1 млн. Цены зависят от топлива, используемого при производстве электроэнергии и мощности.

Об экспансии в Европу, разговоре с Ахметовым и помощи ВСУ

**– У Metinvest есть намерения приобрести завод Dunafert в Венгрии и построить новый металлургический завод в Италии или Болгарии. Может ли это свидетельствовать, что бизнес-интересы группы из-за войны смещаются от Украины в сторону других стран, где у вас есть прокатные заводы, а не горно-обогатительные комбинаты?**

– Мы никогда не скрывали, что нас интересуют другие европейские активы. Metinvest смотрел на европейские активы на протяжении всего своего существования. Особенно – в Восточной Европе. Поэтому мы всегда смотрели на тот же US Steel Kosice, Dunafert и на предприятие Galati, которое недавно продавал ArcelorMittal. В то же время это не альтернатива инвестированию средств в экономику Украины, а наоборот.

Более половины добываемой в Украине руды мы отправляли на экспорт, в Украине потреблялась примерно одна треть. А теперь, когда мы потеряли операционный контроль над Азовсталью и ММК

Ильича, этот показатель даже меньше. Поэтому, чтобы развивать наши предприятия здесь, мы должны найти для них постоянного потребителя. Тот же завод в Болгарии или Италии также будет использовать наши украинские высококачественные окатыши.

Более того, у нас есть планы развития Каметстали и Запорожстали. А когда мы деокупируем Мариуполь – там также будут инвестиционные планы. Единственное – Украина должна победить. Победить и получить серьезные гарантии, что новой войны не будет. Не новый Будапештский меморандум, а реальные гарантии. И только тогда сюда придут инвестиции. У нас уже был Минск-1 и Минск-2. Мы в них поверили. С 2014 года мы инвестировали в Азовсталь и ММК Ильича миллиарды. И что же получили? Руины.

**– Недавно в Украине состоялась первая приватизация Усть-Дунайского морского порта. Если в дальнейшем государство продолжит выставлять на приватизацию торговые порты, было бы вам интересно принять в ней участие? Насколько мне известно, Метинвест интересовался в свое время морским портом Южный.**

– Тот приватизированный порт почти речной. Для нашей продукции он не подходит. Если мы и будем размышлять над покупкой портов, то они должны быть большие. Которые смогут принимать суда на 20 000–40 000 тонн, или 120 000–180 000 тонн. Суда типа Panamax или Capesize.

В Украине всего один порт, который может принимать суда, способны перевозить 180 000 тонн – это Южный. Поэтому нам это может быть интересно, но это должны быть порты, которые могут принимать большие суда. Маленькие порты для продукции металлургии не подходят.

**– А кроме Южного, какие порты могут принимать такие крупные суда?**

– Порт Мариуполя, Бердянский, есть морской торговый порт Черноморска.

И, кстати, не обязательно выставлять на приватизацию весь порт. Можно приватизировать причал и построить там терминал. Порты можно приватизировать по частям, но при этом сценарии нужно, чтобы управление водными перемещениями было прозрачным.

**– До войны Метинвест планировал построить в Мариуполе собственный университет. Сейчас университет работает онлайн. Рассматриваете ли вы возможность строительства такого же университета в другом месте – в Киеве, Кривом Роге или Запорожье?**

– Сейчас мы работаем онлайн, но в перспективе мы хотим его построить именно в деокупированном Мариуполе. Рассматриваем ли мы другие локации, например, в Запорожье? Да, рассматриваем, но Запорожье сейчас также находится на линии боевых действий. От города до линии фронта менее 40 км.

Главная идея этого университета – он должен быть как можно ближе к производству, чтобы студенты могли подкреплять теорию практикой. Проект, который мы хотели построить в Мариуполе, оценивался в €30 млн. Это был проект будущего – университет из стали, с новейшими технологиями энергосбережения. Со своими лабораториями, спортивным комплексом и современным общежитием. Это должен был быть настоящий студенческий хаб для 1000-1200 студентов.

Думаю, что в будущем мы обязательно построим его. Но в деокупированном Мариуполе.

**– Недавно президент ввел в действие санкции СНБО против миноритарного акционера Метинвеста Вадима Новинского. Вы знаете, как на это отреагировал мажоритарный акционер группы Ринат Ахметов?**

– У нас все же есть разграничение между менеджментом и акционерами. Есть наблюдательный совет. Поэтому отношение акционера к решению СНБО мне неизвестно. Я, честно говоря, не спрашивал.

Будем смотреть, как будут развиваться события дальше. С точки зрения группы это никак на нашу работу не повлияло.

Мы проговорили это решение с нашими международными партнерами. Они понимают, что это не касается компании. Метинвест полностью работает в украинском и международном правовом поле и выполняет свои обязательства перед государством. Более того, мы активно ей помогаем в войне против России.

**– Еще до войны создавалось впечатление, что Ринат Ахметов уделял больше внимания своему футбольному бизнесу, чем Метинвесту или тому же ДТЭК. А как сейчас? У вас есть ощущение, что акционер теперь больше уделяет вам внимания?**