

## Юрій Риженков: «Конкуренція на ринку загострюється»

СЕО «Метінвест Холдинг» – про перспективи компанії на зовнішньому і внутрішньому ринках в умовах протекціонізму



GMK Center продовжує серію інтерв'ю з топ-менеджерами та власниками українських металургійних підприємств. Цього разу ми публікуємо відповіді Юрія Риженкова, голови правління, генерального директора «Метінвест Холдингу».

«Метінвест» – міжнародна вертикально-інтегрована металургійна компанія. До її структури входять вугільні, коксохімічні, гірничодобувні, металургійні та прокатні підприємства на території України, ЄС та США.

В інтерв'ю GMK Center Юрій Риженков розповів про перспективи української металургії на глобальному ринку, вплив протекціонізму на плани компанії та стратегічні пріоритети «Метінвесту».

### Світовий ринок і плани

**Попри зростання протекціонізму і розширення географії торговельних воєн Україна є однією з країн, які наростили обсяг виробництва сталі. У нас є перспективи зростання чи це тимчасовий пік?**

– Звісно, в умовах зростання протекціонізму конкуренція на ринку загострюється. Уже зараз ми відчуваємо тиск з боку альтернативних постачальників, які були змушені скоротити свою присутність на традиційних ринках збуту. Істотного покращення ситуації найближчим часом ми не очікуємо. Тому оптимальним варіантом буде розвиток внутрішнього споживання сталі в нашій країні та захист ринку від недобросовісних постачальників дешевого імпортного матеріалу. Крім цього, компанії необхідно нарощувати перекатні потужності в країнах ЄС як найбільш зручні з погляду логістики й поставок напівфабрикатів.

Говорячи про нарощування виробництва, варто відзначити той факт, що Україна дуже багато втратила з 2014 року – зниження сягнуло понад 6 млн т сталі. При цьому високі результати, досягнуті українськими металургами в першому кварталі 2019 року, поки що можна порівняти лише з аналогічним періодом 2018-го.

**Наскільки сильно по планах і доходах «Метінвесту» вдарилі протекціоністські війни в Європі, США й на Близькому Сході?**

– Після запровадження Єврокомісією в жовтні 2017 року фіксованого антидемпінгового мита (€60,5/т) на гарячекатаний рулон з України ми були змушені істотно скоротити свою присутність на маржинальному ринку ЄС. Наші основні конкуренти, російські постачальники, також підпали під дію митних тарифів

(€17,6-96,5/т), що призвело до перерозподілу обсягів і посилення конкуренції в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Однак, з іншого боку, після того, як США прийняли заборонювальні заходи на імпорт певних видів металопродукції для підтримки локального виробника, нам вдалося наростити поставки товарного чавуну до Штатів.

Також варто відзначити й американо-китайське протистояння, яке має колосальний негативний вплив на всіх гравців на ринку, включаючи «Метінвест». Воно вже призвело до зниження споживання в таких галузях, як автомобілебудування і побутова техніка. Подальше загострення може призвести до ще більш плачевних наслідків у вигляді глобальної кризи у сфері торгівлі.

**Якими є ключові напрями розвитку та стратегічні плани «Метінвесту» щодо зміцнення позицій на зовнішніх ринках? У чому ви бачите перспективу і на що будуть спрямовані зусилля?**

– Щоб зберегти свої позиції на світовому ринку і залишатися конкурентоспроможними, необхідно постійно працювати над якістю, сортаментом продукції, що випускається, і зниженням її собівартості. Також слід робити акцент на роботі з клієнтами – покращувати свій сервіс і відкривати нові металоцентри за кордоном, щоб бути ближчими до покупців.

## **Інвестиції**

**У 2018 році «Метінвест» реалізував велику інвестпрограму на \$898 млн. За рахунок яких джерел здійснювалися ці капітальні інвестиції?**

– Фінансування капітальних інвестицій у 2018 році здійснювалося переважно за рахунок власних коштів. Угода з рефінансування боргу, успішно укладена на початку 2018 року, продовжила терміни погашення боргів на період до 2026 року. Завдяки цьому Група може фінансувати свої інвестиційні проекти з операційного грошового потоку.

Крім цього, «Метінвест» активно працює над залученням фінансування на свої інвестиційні проекти під гарантії експортних кредитних агентств. Зокрема, у 2018 році «Метінвесту» вдалося залучити кредитну лінію на суму €43,2 млн терміном на сім років для фінансування будівництва машини безперервного лиття заготовки (МБЛЗ) №4 на ММК ім. Ілліча компанією Primetals Technologies Austria GmbH, світовим лідером у сфері рішень для металургійних підприємств. Це відносно тривала кредитна лінія, і наша стратегія передбачає нарощування такого фінансування в борговому портфелі Групи.

У липні 2019-го «Метінвест» залучив кредитну лінію на суму €34,4 млн для фінансування ММК ім. Ілліча. Покриття кредитної лінії здійснюється за рахунок Австрійської експортної гарантії, виданої експортною кредитною агенцією (ЕКА) Oesterreichische Kontrollbank Aktiengesellschaft (OeKB) з перестраховуванням від ЕКА Euler Hermes Aktiengesellschaft для німецької частини транзакції. Єдиним кредитором виступив банк ODDO BHF Aktiengesellschaft (ODDO BHF).

Процентна ставка за кредитною лінією, термін погашення якої настає в серпні 2028 року, встановлена на рівні шестимісячної ставки EURIBOR плюс маржа. Залучені кошти будуть спрямовані на фінансування масштабної реконструкції листопрокатного цеху (ЛПЦ) 1700 на ММК ім. Ілліча.

**Якими є плани інвестицій у модернізацію й розширення виробництва у 2019-2020 роках?**

– Серед інвестиційних проектів 2019-2020 років варто відзначити капітальний ремонт доменної печі №3 на «Азовсталі» вартістю понад \$145 млн з одночасним запуском установки вдування ПВП для зниження споживання природного газу. Крім цього, можна виділити проекти на ММК ім. Ілліча: реконструкцію газоочисних систем аглофабрики вартістю \$140 млн, яка дасть можливість знизити викиди пилу на 90%.

**Чи планує «Метінвест» інвестувати в металургійні або інші активи за кордоном?**

– У 2017 році «Метінвест» оновив свою технологічну стратегію до 2030 року. Ця стратегія передбачає розвиток власних активів Групи з метою підвищення якості продукції і зниження її собівартості.

Крім українських підприємств, до Групи «Метінвест» входять 4 європейських перекатних заводи й вугледобувні шахти United Coal Company в США. У планах «Метінвесту» і надалі розвивати свої перекатні підприємства в Європі, адже це дасть змогу зберегти свої позиції на місцевому ринку. Оскільки коксівний вугільний концентрат є стратегічною сировиною для групи, «Метінвест» продовжить інвестувати в розвиток United Coal Company з метою підвищення самозабезпеченості.

Що стосується угод M&A, то «Метінвест» виважено підходить до придбання активів, ретельно оцінюючи можливість купівлі активів, які можуть підвищити забезпеченість ключовою сировиною, отримати синергію від використання запасів залізної руди й напівфабрикатів і посилити портфель продажів. Так, минулого року Група придбала 24,99% акцій шахтоуправління «Покровське» і Свято-Варваринської збагачувальної фабрики, що разом становлять найбільший в Україні вугледобувний і виробничий

комплекс. Таким чином, «Метінвест» забезпечив собі довгострокові поставки високоякісного коксівного вугілля.

## Український ГМК

### Чи можна вважати, що Група «Метінвест» пристосувалася до нових економічних і геополітичних реалій 2014-2018 року?

– Наша команда з року в рік доводить свою ефективність і справляється з усіма викликами. Нам вдалося повністю перебудувати наші логістичні потоки після транспортної блокади на сході України. Ми змогли диверсифікувати поставки необхідної нашим підприємствам сировини, щоб не залежати від одного-двох ринків. Ми продовжуємо шукати для себе нові ринки сировини і збуту, і багато з цих спроб виявляються успішними. Ми проводимо масштабну модернізацію нашого діючого виробництва.

На тлі цього у 2018 році нам вдалося здійснити рефінансування наших боргових зобов'язань на суму \$2,3 млрд. Транзакція вже була визнана журналом International Financing Review угодою року з випуску облігацій серед емітентів країн Європи, Близького Сходу й Африки, а видання TXF назвало її «європейською угодою року з фінансування сировинних товарів». А у 2019 році міжнародне рейтингове агентство Fitch Ratings підвищило рейтинг «Метінвесту» в національній та іноземній валюті та рейтинг її єврооблігацій до рівня B+. Це вище за суверенний рейтинг України і найвищого рівня країни B- уже на дві сходинки.

Але, безумовно, ми маємо справу і з викликами. На міжнародних ринках основним з них став протекціонізм. Торгові війни й обмеження в США та Євросоюзі, куди ми здійснюємо поставки нашої продукції, не можуть не позначитися на діяльності українських металургійних підприємств з огляду на їх переважно експортну орієнтацію.

### Які головні виклики стоять перед «Метінвестом» у 2019-2020 роках?

– Найпершим пунктом я вказав би модернізацію наших виробничих потужностей. У 2017 році ми затвердили нову технологічну стратегію розвитку Групи до 2030 року і вже істотно просунулися в цьому напрямку. Однак нам ще є над чим працювати. І кінцева мета – це не просто традиційні підвищення якості продукції та розширення виробництва сталі. Одним з найважливіших аспектів під час модернізації для нас є зниження навантаження на довкілля.

Питання екології важливі для будь-якої компанії. Наша технологічна стратегія передбачає покращення екологічних показників роботи наших підприємств і поступове впровадження європейських норм роботи. Крім того, у нас є програми дій, які затверджені місцевою громадськістю. Ми маємо намір рухатися за всіма цими напрямками, щоб зробити наші підприємства максимально екологічно чистими завдяки впровадженню нових технологій.

Модернізація виробництва неможлива без кваліфікованого персоналу. На жаль, Україна загалом і «Метінвест» зокрема сьогодні відчувають гострий дефіцит працівників з високою кваліфікацією. Ключових причин дві: трудова міграція та значне погіршення якості освіти. «Метінвест» має рішення обох проблем, і ми вже досягли певних успіхів.

По-перше, ми навчилися працювати з відтоком кадрів і утримувати найкращих співробітників у Групі. Упродовж останніх двох років зарплати персоналу наблизилися до східно-європейського рівня. Наше завдання – створити в «Метінвесті» конкурентні та привабливі умови роботи, мотивувати наших співробітників до внутрішнього кар'єрного і професійного зростання. По-друге, ми в кілька разів збільшили інвестиції в ремонт робочих місць та інфраструктури на виробничих майданчиках, щоб зробити роботу безпечнішою та комфортнішою.

У питанні розвитку системи освіти Група взяла на себе роль ініціатора й лідера в підготовці нових професійних стандартів навчання. Важливим кроком є впровадження програм, які популяризують галузь і робітничі професії серед молоді. Ми вже уклали угоди з провідними профільними закладами вищої освіти країни на розроблення навчальних програм та впровадження дуальної системи навчання для потреб «Метінвесту». Попереду плани зі створення власного корпоративного політехнічного університету та програм розвитку технічних фахівців для задоволення потреб всієї країни.

І ще одна проблема, яку українським металургам необхідно якось вирішувати – це протекціонізм, про який я вже говорив. Попри те, що низка наших підприємств знаходиться в Європі, «Метінвест» все одно стикається з обмеженнями щодо поставок окремих видів своєї продукції до країн цього регіону.

## Внутрішній ринок

**У 2019 внутрішній ринок металопродукції скорочується. Якими є ваші очікування на 2020 рік? Чи планується зростання і за рахунок яких напрямків?**

– За нашими даними, обсяг споживання металопрокату за 5 місяців 2019 року залишився на рівні 2018-го, тому я сказав би, що на ринку спостерігається певна стагнація. У 2020 році ми розраховуємо на незначне зростання ринку (на рівні 3%) – насамперед за рахунок будівництва інженерних споруд та нежитлової нерухомості. Ми вважаємо, що бізнес в Україні продовжує переорієнтацію поставок на ринки країн Заходу, в яких діють підвищені стандарти якості продукції. А це вимагає від вітчизняного виробника модернізації діючих та введення нових виробничих потужностей.

### **Які металоспоживаючі галузі компанія розглядає як перспективні з погляду збуту: будівництво, залізнична інфраструктура, машинобудування?**

– Якщо говорити про 2020 рік, то ми очікуємо, що основу зростання становитиме споживання в будівельному секторі: інженерні споруди та нежитлові будівлі. При цьому вдосконалення законодавства у сфері реновації житла має сприяти споживанню прокату будівельного призначення та прокату з покриттям.

Окремо варто відзначити введення в експлуатацію об'єктів альтернативної енергетики у 2018-2019 роках, яка, на мою думку, продовжить своє зростання.

Що стосується залізничної інфраструктури, безумовно, вона потребує оновлення. Але, на наш превеликий жаль, виділяється катастрофічно мало коштів на підтримку залізниці, не кажучи вже про будівництво нових ділянок. Позитивним сигналом у цій галузі можна вважати запуск проєктів електрифікації залізниці в напрямку портів.

Не менш гостро стоїть питання з оновлення вантажного і пасажирського вагонного парку. Ми сподіваємося, що ці питання будуть враховані в планах на майбутні періоди і простимулюють внутрішнє споживання металопрокату.

### **Майбутнє і металургія**

#### **«Метінвест» реалізує активну соціальну політику. Якими є пріоритети і плани з інвестицій у соціальній сфері та політиці компанії в 2019-2020 роках?**

– Наші соціальні інвестиції мають стратегічний характер і спрямовані на довгостроковий розвиток території присутності, адже підприємства «Метінвесту» є містоутворюючими: це основні роботодавці для місцевих жителів і найбільші платники податків. За 12 років ми вклали в соціальні проєкти майже 1,5 млрд грн (близько \$60 млн), з яких лише минулого року – понад 350 млн грн (близько \$14 млн).

У всіх містах присутності щороку ми підписуємо угоди про соціальне партнерство, разом з містами вибираємо, куди спрямувати гроші. Як правило, це проєкти у сфері охорони здоров'я, спорту, освіти, інфраструктури, енергоефективності, транспорту, а також програми для дітей.

Ще один напрям соціальної політики – партнерство з громадськими організаціями для підвищення якості життя міст. У Маріуполі ми співпрацюємо з Фондом розвитку Маріуполя, в Кривому Розі – з Криворізьким фондом майбутнього, в Запоріжжі – з організацією «Запоріжжя. Платформа спільних дій». Це свого роду агентства муніципального розвитку, які об'єднують усі зацікавлені сторони для реалізації спільних проєктів.

Крім того, в усіх трьох містах працює громадська спілка «Зелений центр» Метінвест», який підтримує ініціативи городян з благоустрою міських територій, проводить природоохоронні акції, вчить дітей піклуватися про довкілля.

У найближчі роки ми плануємо продовжувати працювати за всіма цими напрямками.

#### **Тема екології та CO2 стає дедалі актуальнішою в світі й Україні. Чи можете озвучити плани «Метінвесту» з модернізації потужностей і впровадження інновацій для скорочення викидів CO2?**

– Від часу свого заснування «Метінвест» використовував механізми Кіотського протоколу. На металургійних і коксохімічних підприємствах діють технології, які дають змогу з газів, що відходять, виробляти тепло й електроенергію. На всіх наших підприємствах реалізуються проєкти з підвищення енергоефективності.

Технологічна стратегія «Метінвесту» до 2030 року передбачає максимальне покращення всіх екологічних показників роботи наших підприємств, включаючи викиди парникових газів – за рахунок впровадження нових технологій і закриття застарілих неефективних потужностей. Тільки в період з 2014 до 2018 року «Метінвест» вклав в екологічну модернізацію виробництва понад \$1,2 млрд.

**Як компанія, що входить до World Steel Association, «Метінвест» бере участь у дослідженнях, які визначають пріоритетні заходи та технології, спрямовані на зниження викидів парникових газів до**

Крім того, вже другий рік три підприємства «Метінвесту» – «Запоріжсталь», «Запоріжкокс» і Центральний ГЗК – беруть участь у пілотному проєкті Світового банку з моніторингу та звітності викидів парникових газів в Україні – «Партнерство заради ринкової готовності» (PMR). Метою цього проєкту є навчання і практична підготовка підприємств до впровадження системи моніторингу та звітності викидів парникових газів і системи торгівлі викидами парникових газів на державному рівні.

**Наскільки Метінвест готовий до четвертої промислової революції, яка вже відбулася в Німеччині, Японії, Південної Кореї і США. Чи є революційні плани з цифровізації виробництва?**

– Цифровізація виробництва неминуча. Сьогодні промисловим підприємствам, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, вже не обійтися без цифрової модернізації виробництва. У нас є своя IT-компанія «Метінвест Діджитал». Це не просто централізація функцій IT, а створення центру цифрової експертизи і бізнес-партнера, який займається трансформацією для всієї Групи підприємств.

На підприємствах «Метінвесту» зміни впроваджуються на всіх рівнях виробництва – від автоматизації устаткування і технологічних процесів до об'єднання агрегатів, цехів і підприємств у єдині інформаційні системи. Ці технології приносять цілком конкретні результати: дають змогу знижувати собівартість продукції і підвищувати її якість. А також роблять роботу співробітників більш безпечною, інтелектуальною і комфортною. Цифрові інновації у виробництві – це більше, ніж нові технології. Це перехід від концентрації зусиль на покращенні продукту до створення найкращих результатів для клієнтів і суспільства.

На сьогодні загальна промислова автоматизація покрила близько 45% виробничих переділів і функцій у Групі «Метінвест». У концепції розвитку напрямку Industry 4.0. ми працюємо над проєктом створення системи автоматичної фіксації і передавання параметрів роботи технологічних процесів і систем, який дасть змогу автоматизувати передавання даних в онлайн-режимі з цехового рівня пристроїв. Наступним важливим кроком є впровадження систем рівня управління виробництвом – систем MES. MES надає можливість здійснити інтеграцію систем управління технологічними процесами із системою бізнес-планування та надавати інформацію про виконання виробничих замовлень і стан обладнання в режимі реального часу.

У «Метінвесті» ми прагнемо вибудувати взаємопов'язану багаторівневу автоматизацію всіх процесів. На кожному нашому підприємстві вже впроваджуються проєкти автоматизації і цифрової трансформації. Наразі пілотний проєкт триває на Авдіївському КХЗ, проєкт з контролю комплексних показників технології та обладнання – на наших ГЗК, концептуальне проектування системи MES – на металургійних активах Групи.

Наприклад, для замірів обсягів руди на ГЗК тестуються дрони, які самі передають дані в електронну систему. У такий спосіб ми можемо оперативно контролювати запаси ресурсів і управляти логістикою. Штучний інтелект і машинне навчання допомагають розраховувати прогноз споживання газу на нашому спільному підприємстві «Запоріжсталь». За рахунок високої точності таких розрахунків комбінат скорочує витрати на енергоресурси.

Цифрову трансформацію підтримують інновації та технологічні рішення, але драйвером таких змін стають насамперед лідери, відкриті до змін і здатні швидко адаптуватися до мінливих умов ринку й галузі. Для успіху недостатньо одного лише впровадження. Ефективне функціонування будь-яких сучасних систем залежить передусім від того, наскільки активно кожен співробітник буде їх використовувати у своїй щоденній роботі.