

## "Кожен 10 в ЗСУ носить бронезилет Метінвесту". Інтерв'ю з CEO компанії Юрієм Риженковим

Як Метінвест адаптувався під сьогоднішні військово-політичні реалії? Навіщо холдинг придивляється до металургійних заводів у Східній Європі і як хоче побудувати навколо своїх підприємств в Україні мережу з мініелектростанцій – в інтерв'ю LIGA.net Юрія Риженкова.



**Про Маріуполь, Азовсталь і бізнес в умовах війни**

– 2022 рік став трагічною сторінкою в історії Метінвесту. Група втратила операційний контроль над своїми найбільшими підприємствами у Маріуполі, Росія блокувала українські морські порти, згодом почалися проблеми з електроенергією. Як це вплинуло на роботу підприємств групи?

– 2022 рік точно став серйозним ударом для Метінвесту та України. Я б збрехав, якби сказав, що на нас це не вплинуло. Звичайно, ми розглядали будь-які сценарії: тренувалися, запасалися. І тут нам допоміг досвід 2014-2017 років, коли Метінвест вперше втратив значну кількість підприємств і змушений був перебудувувати логістику.

Найстрашніше для нас – це не втрата підприємств, а втрата працівників. На сьогодні підтверджено загибель понад 500 наших співробітників. Приблизно 150 із них служили у Збройних Силах України. Інші – це мирні мешканці, наші працівники і члени їхніх родин. Деякі з них, на жаль, загинули прямо на робочому місці, наприклад, в Авдіївці.

Тому – так, 2022 рік став для групи дуже складним. Ми до останнього не вірили, що Маріуполь може бути оточений. Я в це не вірив, і в це не вірили наші військові, з якими ми спілкувалися.

– В інтерв'ю українському Forbes ви називали це своєю найбільшою помилкою.

– Знаєте, я завжди намагаюся дивитися на ситуацію з логічної позиції. Аналізувати, що відбувається не тільки в політиці та економіці, а й у суспільстві. Я ніколи не вірив у те, що Україна злякається повномасштабного наступу.

Я розумів, що тих сил, які росіяни зосередили на нашому кордоні на 23 лютого 2022 року, було недостатньо, щоб захопити всю Україну.

Я думав, що в Генштабі Росії та у російської розвідки знайдуться люди, які знають, що тут їх не збираються зустрічати з хлібом і сіллю. На жаль, я помилявся, коли думав, що вони розумніші.

– В яких умовах ви евакуювали з Маріуполя своїх співробітників?

– Приблизно за тиждень після оточення міста ми вперше спробували евакуювати людей. Разом із

муніципальною владою підготували декілька автобусів, які мали вивезти з міста людей до зони, де хоча б не точаться бойові дії.

Ми розуміли, що не всіх вдасться вивезти на контрольовану українську територію, але нашим завданням щонайменше було вивезти їх хоча б у Приазов'я, де не проходила лінія фронту. Втім, росіяни тоді так і не дали нашим автобусам ні виїхати з Маріуполя, ні заїхати в нього зі сторони Запоріжжя.

Врешті-решт волонтерам вдалося вивести з Маріуполя певну кількість людей. Частково, ми їм у цьому допомогли – виділяли гроші на паливо, на машини. Цих людей приймали на території наших баз відпочинку на Азовському узбережжі. Тоді це вже була окупована територія.

А потім тих, хто хотів, ми вивозили у Запоріжжя, у Кам'янське. Загалом у співпраці зі Збройними Силами України, у співпраці з волонтерами та губернаторами, ми вивезли 21 000 людей. Але це не тільки з Маріуполя, з Авдіївки – теж. Більшість – це наші працівники та їхні сім'ї.

За моїми оцінками, у тому ж таки Маріуполі залишилося приблизно 100 000 людей станом на зараз.

**– 2021 рік за рахунок ринкової кон'юнктури став для Metinvest найуспішнішим у історії – \$18 млрд виручки та \$4,8 млрд прибутку. Результат за шість місяців 2022 року гірший, але не катастрофічний, якщо порівнювати півріччя. Виручка – \$5,3 млрд, а рентабельність EBITDA впала з 39% у 2021 році, до 30% у першому півріччі 2022 року. Як вам вдалося зберегти рентабельність бізнесу, коли над Україною літають російські ракети?**

– По-перше, давайте не будемо забувати, що у 2022 році у нас були два відносно спокійні місяці – січень та лютий. Тоді ми працювали на повну. І ціни були для металургійного ринку найкращі. Ці перші два місяці дали нам накопичити той запас міцності, який ми використовували впродовж 2022 року.

Металургійний бізнес – циклічний. Якщо ви виробили щось впродовж місяця, ви розпродаете своє місячне виробництво впродовж трьох-п'яти місяців. Тому все, що ми виробили у січні-лютому, ми продавали на зовнішніх ринках майже перше півріччя 2022 року.

А по-друге, у нас був дійсно найуспішніший 2021 рік. Я б сказав, що результат півріччя 2022 року – це наслідки 2021 року та перших двох місяців 2022-го.

**– Підсумки 12 місяців ви ще не підбили?**

– Підбили, але поки не можемо розголошувати цю інформацію. Ми повідомимо про це за декілька тижнів.

**– Як ви адаптували свої підприємства під сьогоднішні політично-економічні умови?**

– Навчені гірким досвідом, ми приблизно розуміли, що нам необхідно робити: як перш за все перебудувати логістику. 2017 року Metinvest втратив на окупованому Донбасі сім підприємств. Краснодонвугілля, Єнакіївський металургійний завод, Харцизький трубний завод тощо.

Ці підприємства були інтегровані в логістичну систему групи. Коли ми їх втратили, перед нами стояв дуже серйозний виклик – як підтримувати роботу наших підприємств у тому ж таки Маріуполі. Основний потік нашої руди йшов у Маріуполь через Донецьк, навіть із Кривого Рогу. А щойно ми втратили таке логістичне крило, нам довелося будувати логістику з нуля.

У першій половині 2022 року ми її перелаштували так, щоб перейти на постачання сировини до інших європейських країн. Через європейські порти та залізницю. Спочатку це було дуже важко, але зараз всі маршрути вже відпрацьовані.

Економічно більш вигідно експортувати сировину через чорноморські порти. Це ж не тільки завантажити сировину та відправити її залізницею з точки А в точку Б. Це доставити її до західного кордону України, перевантажити сировину на європейську колію, а тоді – проїхати через декілька країн Європи, або доїхати до порту Констанца в Румунії.

**– Наскільки це дорожче?**

– Наприклад, якщо наша логістика з Кривого Рогу до Китаю коштувала до повномасштабної війни приблизно \$35-40, то зараз – \$125-130 за тону сировини. І це через найбільш економічно вигідні маршрути – Дунай і порт Констанца у Чорному морі.

І все ж варто подякувати Укрзалізниці за допомогу. Ми з нею часто сперечаємося через тарифи на перевезення, але тут вона виявилася досить системною.

**– У ЄС та Великій Британії Метінвесту належить чотири прокатні заводи. Як ситуація в Україні зрештою вплинула на ваші закордонні активи?**

– Ми їх переорієнтували. Як ви знаєте, у нас в інших країнах Європи чотири заводи та підприємство з видобутку вугілля у США. Тепер вони працюють як відокремлені підприємства. Вони самі закуповують напівфабрикати та продають готову продукцію. Це, якщо ми говоримо про прокатні заводи. Те ж саме – шахти у США. Якщо раніше майже вся сировина з США їхала в Україну, то зараз майже все продається або до США, або до Південної Америки, або відвантажується на ринки Європи.

**– Як це вплинуло на підприємства, розташовані в Україні?**

– У нас є Каметсталь, є Запоріжсталь, де частка Метінвесту – приблизно 50%. Є Авдіївський коксохімічний завод, Запорізький коксохімічний завод і є ще три гірничо-збагачувальних комбінати. Також є одне спільне підприємство.

Авдіївський коксохімічний завод зупинено, Запоріжсталь працює приблизно на двох доменних печах із чотирьох, а Каметсталь – на двох доменних печах із трьох станом на січень 2023 року.

У листопаді-грудні та у перші дні січня у нас були проблеми з електроенергією, проте з відкриттям імпорту ми почали закуповувати електроенергію з Євросоюзу. Так ми змогли збільшити завантаженість Каметсталі на 65%.

**– Дорого зараз коштують імпортована електроенергія?**

– Приблизно удвічі дорожче, ніж на внутрішньому українському ринку. І це проблема. Ще певний період, поки нам необхідно виконувати закордонні контракти, ми можемо купувати імпортовану електроенергію. Але в якийсь момент це закінчиться. Економіка підприємств може просто не витримати.

**Про мобілізацію, збитки від війни та власну мережу мініелектростанцій**

**– Яких викликів ви очікуєте від 2023 року?**

– Перше – продовження бойових дій, а бойові дії виснажують економіку і завдають шкоди підприємствам та інфраструктурі. Ми бачили декілька днів тому (інтерв'ю записувалося 31 січня. – Ред.), що Росія вчоргове атакувала нашу енергосистему. І поки що я не бачу перспектив, що атаки припиняться. Тому ми відновлюємо генерацію, яка у нас є та дивимось, яку генерацію ми можемо ще додатково купити. Зокрема, – мобільні мініелектростанції.

Друге – це мобілізація. На сьогодні понад 10% наших співробітників служать у Збройних Силах України. Зараз нам не вистачає людей для повноцінного виробництва продукції в тих об'єктах, в яких ми можемо виробляти. А мобілізація ще триває, тому це для нас ще один виклик.

Третій виклик – це стан світового металургійного ринку. Поки що тут проблем немає, але ми вже бачимо, що все до цього маленькими кроками йде. 2021 рік був найкращий для ринку за останні 10-15 років. Минулий рік теж для сектору був непоганий, але є всі ознаки, що ринок поступово охолоджується. А це означає, що у перспективі на ринку можуть упасти ціни на руду та метали. Це – теж виклик.

**– У 2021 році в Метінвесті працювало майже 87 000 працівників. Якщо понад 10% з них служать в армії, це понад 8700 осіб. Наскільки на сьогодні складно забронювати співробітників від мобілізації? Чи є з цим у Метінвесту проблеми?**

– Деяких працівників ми змогли забронювати. Ми ж одне з ключових стратегічних підприємств України. Тим не менш ми не можемо забронювати всіх. Ми розуміємо, що нашим Збройним Силам потрібні солдати та офіцери. Тому, очевидно, що з часом кількість мобілізованих працівників Метінвесту може зрости.

Уже запрацював новий механізм бронювання. Ми зі свого боку будемо співпрацювати з Міністерством економіки та з усіма іншими органами влади, щоб з одного боку, не зірвати мобілізацію, а з іншого – не зупинити роботу підприємств Метінвесту.

**– Якщо порівнювати втрати групи за 2014-2017 роки із втратами за 2022-й. Що більше вдарило по Метінвесту – перша фаза війни чи все ж таки друга?**

– Це складно порівнювати. Втрата активів – це одне, а втрата людей – зовсім інше. На відміну від 2022-го, війна попередніх років була іншою. Це була гібридна війна. І годі, на щастя, люди не гинули. А сьогодні ми їх втрачаємо. І це горе. Через цю безглузду війну ми вже ніколи не зможемо повернути 500 співробітників та членів їхніх сімей. Для нас втрата людей – це набагато більша трагедія, ніж втрата активів.

**– Що зараз відбувається на ваших окупованих підприємствах?**

– Наскільки мені відомо, окупанти намагалися запустити ММК Ілліча, але в них так нічого й не вийшло. І маю сумнів, що вийде. Це по-перше. А по-друге, вони вже декілька разів змінювали свою думку, що вони хочуть робити з Азовсталлю. Останнє, що я чув – що вони хочуть запустити на території Азовсталі технологічний парк або щось на зразок курортної зони.

Думаю, що вони просто знайшли наші плани. Це був той план, який презентував мер Вадим Бойченко перед війною. Ми планували впродовж 10-15 років побудувати за межами Маріуполя декілька нових підприємств, а на місці Азовсталі створити або технопарк, або зону для відпочинку. Це підприємство розташоване у центрі міста.

Інші підприємства, гадаю, також простоюють, хоча ще до війни я чув, що Єнакіївський завод працював десь на 30%. Ми навіть бачили чавун Єнакіївського та Донецького металургійних заводів на світовому ринку. На ринку Близького Сходу. А що відбувається з цими підприємствами, зараз мені невідомо. Востаннє про Єнакіївський завод я запитував ще перед війною.

**– Ви рахували суму завданих холдингу збитків від війни з 2014 року?**

– Звичайно. Це десятки мільярдів доларів. І ми намагатимемося їх стягнути з Росії.

Як ви знаєте, наш акціонер Рінат Ахметов уже сказав, що буде відбудовувати Маріуполь і фінансуватиме будівництво там нового металургійного виробництва.

Думаю, що після деокупації ми побудуємо в Маріуполі щось більш екологічне та технологічне. Не бачу сенсу відновлювати Азовсталь у тому вигляді, в якому було підприємство.

І це (будівництво. – Ред.) буде за гроші від репарацій.

**– Ви згадали про плани купити мініелектростанції. Ви вже рахували, скільки вам необхідно таких станцій, щоб не залежати від проблем у енергосистемі?**

– Перед нами немає плану стати повністю автономними. Це дуже дорого та економічно не виправдано. Ми хочемо встановити біля своїх підприємств генерацію, щоб коли зникне в системі електроенергія, ми могли втримати виробництво. Щоб не завалити наші кисневі блоки, наші доменні печі, колектори. Щоб не трапилася через блекаут техногенна катастрофа.

У нас є своя генерація: на 35 МВт – на Запоріжсталі, на 10 МВт – на Каметсталі. І ми дивимося зараз на модульні електростанції на 20 МВт і генераторні установки на 2,5 МВт. У нас уже є три таких. Одна з них – у Покровської вугільної групи. Коли зникає електроенергія, нам потрібно піднімати з лав на гору людей, підтримувати вентиляцію.

**– Чи дорого коштують зараз мініелектростанції?**

– По-різному. Якщо нова, побудована, то один мегават коштуватиме десь від €800 000 до €1 млн. Ціни залежать від палива, яке використовують під час виробництва електроенергії та від потужності.

**Про експансію в Європу, розмову з Ахметовим і допомогу ЗСУ**

**– У Metinvest є наміри придбати завод Dunaferr в Угорщині та побудувати новий металургійний завод в Італії чи Болгарії. Чи може це свідчити, що бізнес-інтереси групи через війну зміщуються від України у бік інших країн, де у вас є прокатні заводи, а не гірничо-збагачувальні комбінати?**

– Ми ніколи не приховували, що нас цікавлять інші європейські активи. Metinvest дивився на європейські активи впродовж всього свого існування. Особливо – в Східній Європі. Тому ми завжди дивилися на той самий US Steel Kosice, на Dunaferr і на підприємство Galati, яке нещодавно продав ArcelorMittal. Водночас це не альтернатива інвестуванню коштів у економіку України, а навпаки.

Більше половини видобутої в Україні руди ми відправляли на експорт, в Україні споживалася приблизно одна третина. А тепер, коли ми втратили операційний контроль над Азовсталлю та ММК Ілліча, цей показник навіть менший. Тому, щоб розвивати наші підприємства тут, ми маємо знайти для них постійного споживача. Той самий завод у Болгарії чи Італії також буде використовувати наші українські високоякісні котуни.

До того ж у нас є плани з розвитку Каметсталі та Запоріжсталі. А коли ми деокупуємо Маріуполь – там також будуть інвестиційні плани. Єдине – Україна має перемогти. Перемогти та отримати серйозні гарантії, що нової війни більше не буде. Не новий Будапештський меморандум, а реальні гарантії. І тільки тоді сюди прийдуть інвестиції. У нас уже був Мінськ-1 і Мінськ-2. Ми в них повірили. З 2014 року ми

інвестували в Азовсталь та ММК Ілліча мільярди. І що натомість отримали? Руїни.

**– Нещодавно в Україні відбулася перша приватизація Усть-Дунайського морського порту. Якщо в подальшому держава продовжить виставляти на приватизацію торгові порти, чи було б вам цікаво взяти в ній участь? Наскільки мені відомо, Метінвест цікавився свого часу морським портом Південний.**

– Той порт, який приватизували, майже річковий. Для нашої продукції він не підходить. Якщо ми й будемо розмірковувати над купівлею портів, то вони мають бути великі. Які зможуть приймати судна на 20 000-40 000 тонн, або 120 000-180 000 тонн. Судна типу Panamax чи Capesize.

В Україні є лише один порт, який може приймати судна, здатні перевозити 180 000 тонн – це Південний. Тому нам це може бути цікаво, але це мають бути порти, які можуть приймати великі судна. Маленькі порти для продукції металургії не підходять.

**– А крім Південного, які порти можуть приймати такі великі судна?**

– Так. Порт Маріуполя, Бердянський, є морський торговий порт Чорноморськ.

До речі, не обов'язково виставляти на приватизацію весь порт. Можна приватизувати причал і побудувати там термінал. Порти можна приватизувати частинами, але за цього сценарію потрібно, щоб управління водними переміщеннями було прозоре.

**– До війни Метінвест планував побудувати в Маріуполі власний університет. Зараз цей університет працює онлайн. Чи розглядасте ви можливість будівництва такого ж університету в іншому місці – у Києві, у Кривому Розі чи у Запоріжжі?**

– Зараз ми працюємо онлайн, але в перспективі ми хочемо його побудувати саме в деокупованому Маріуполі. Чи розглядаємо ми інші локації, наприклад, у Запоріжжі? Так, розглядаємо, але Запоріжжя зараз також перебуває на лінії бойових дій. Від міста до лінії фронту менше 40 км.

Головна ідея цього університету – він має бути якомога ближче до виробництва, щоб у студентів була можливість підкріплювати теорію практикою. Той проєкт, який ми хотіли побудувати в Маріуполі, оцінювався у €30 млн. Це був проєкт майбутнього – університет зі сталі, з новітніми технологіями енергозбереження. Зі своїми лабораторіями, спортивним комплексом і сучасним гуртожитком. Це мав би бути справжній студентський хаб для 1000-1200 студентів.

Думаю, що в майбутньому ми обов'язково його побудуємо. Але у деокупованому Маріуполі.

**– Нещодавно президент ввів у дію санкції РНБО проти міноритарного акціонера Метінвесту Вадима Новинського. Вам відомо, як на це відреагував мажоритарний акціонер групи Рінат Ахметов?**

– У нас усе ж таки є розмежування між менеджментом і акціонерами. Є наглядова рада. Тому ставлення акціонера до рішення РНБО мені невідоме. Я, чесно кажучи, не питав.

Подивимось, як розвиватимуться події далі. З погляду групи, це ніяк на нашу роботу не вплинуло.

Ми проговорили це рішення з нашими міжнародними партнерами. Вони розуміють, що це не стосується компанії. Метінвест повністю працює в українському та міжнародному правовому полі та виконує свої зобов'язання перед державою. До того ж ми активно їй допомагаємо у війні проти Росії.

**– Ще до війни складалося враження, що Рінат Ахметов приділяв більше уваги своєму футбольному бізнесу, ніж Метінвесту чи тому ж ДТЕК. А як зараз? У вас є відчуття, що акціонер тепер більше вам приділяє уваги?**

– Я б не казав, що Рінат Леонідович приділяв нам менше уваги. Я б сказав, що він делегував менеджменту управління бізнесами, якщо ми говоримо про Метінвест і ДТЕК. Так, його частіше можна було почути або побачити у футбольному бізнесі, але він – президент футбольного клубу Шахтар. Він – посадова особа, це був його безпосередній обов'язок. А в Метінвесті він – акціонер.

Але, звичайно, він, як будь-який акціонер, хоче знати, що відбувається з його бізнесом, тому ми регулярно спілкуємося. І він, як акціонер, дає нам певні сигнали, ділиться своїм баченням. Нещодавно журналісти The Telegraph у мене спитали: як відреагував акціонер на повномасштабне вторгнення Росії? А я їм переповідаю: "Роби що хочеш, але Україна цю війну має перемогти. І компанія має зробити все, щоб так сталося".