

«Наша цель — сделать Метинвест ведущим мировым производителем зеленой стали». Большое интервью CEO Группы Юрия Рыженкова для Forbes

Генеральный директор Метинвеста Юрий Рыженков в интервью Forbes Украина рассказал о факторах, которые влияли на работу Группы в прошлом году, экономической политике Трампа, экспортной и инвестиционной стратегиях компании, а также о планах и рисках 2025 года.



Об удачном годе и ожиданиях от Трампа

Какие основные факторы влияли на Группу Метинвест в 2024 году?

Самое важное для всех экспортеров — открытие морского коридора из одесских портов, что создало для нас дополнительные логистические возможности. Это основной фактор, обеспечивший рост результатов в 2024 году. Общий экспорт и продажа железорудного сырья значительно увеличились — до более 12 млн т по итогам 2024 года.

Выручка вне Украины за первую половину 2024 года выросла на 25% по сравнению с аналогичным периодом 2023-го. Учитывая падение цен как на металлопродукцию, так и железорудное сырье, в натуральных объемах мы выросли намного больше.

Второй фактор — мы полноценно вернулись к программе повышения операционной эффективности. Например, перенастроили бизнес-процесс на использование собственного сырья. И по большинству показателей — а именно, технических, технологических и производственных — мы вернулись к лучшим результатам 2020-2021 годов.

Мы значительно снизили себестоимость продукции, и даже несмотря на падение цен в 2024 году, за первое полугодие наш результат превысил показатели первого полугодия 2023 года.

Насколько увеличилось производство Группы Метинвест в 2024 году?

Железной руды — на 42%, чугуна — на 3%, стали — на 4%.

Какие негативные факторы влияли на работу?

Основной минус — отключения электроэнергии и проблемы с ее импортом. Другая проблема — рост тарифов на услуги естественных монополистов. Прежде всего рост тарифов на транспортировку электрической энергии.

Второе — это логистика. Когда кто-то говорит, что индустрия не доплачивает тариф или что государство

дотирует промышленность, — это неправда. Все время промышленность дотировала население, как на рынке электроэнергии, так и на рынке железнодорожных перевозок.

Основная проблема железной дороги — это нерентабельные, нерыночные условия перевозки именно пассажиров, а не промышленных грузов. Государство должно взять на себя финансирование хотя бы части предоставленных населению льгот/преференций, покрытие которых производится за счет монопольно установленных тарифов для небытовых потребителей.

Ну и, конечно, есть проблема с персоналом, проблема с наступлением агрессора в сторону Покровска. Мы вынужденно приостановили работу шахты из-за невозможности обеспечить поставки электричества и факторы безопасности для сотрудников.

Как это повлияло на работу заводов?

Мы готовились к этому и диверсифицировали цепочки поставок угля — законтраковали, насколько могли, от других предприятий и отгрузили для нужд Украины с нашего предприятия в Соединенных Штатах.

Мы точно не остановим металлургическое производство из-за временной остановки шахты в Покровске. Но это окажет серьезное влияние на экономику компании. Вместо поставок по ближайшему логистическому пути — от Покровска до Запорожья и Каменского, теперь нам придется покупать уголь по всему миру, и логистическая составляющая будет существенно влиять на себестоимость. В целом она может составлять до 10% от стоимости угля.

Экономическая политика Трампа. Ваши ожидания относительно последствий для мировой экономики?

На самом деле неизвестно, какие инициативы Дональда Трампа серьезные, а какие работают на повышение ставок или приглашение к диалогу.

Видим бурные действия, которые поднимают волны во всей мировой экономике, среди валют и так далее. Чем это все закончится? Когда такое большое государство, как Соединенные Штаты, идет к протекционизму, это серьезная проблема для мировой экономики и, кстати, для самих Соединенных Штатов. Просто последствия они почувствуют позже — через 3-4 года.

Объемы поставок Метинвеста в Соединенные Штаты незначительны — даже не в пределах погрешности. Самая большая доля — чугун, который не подпадает под пошлину и, думаю, это не изменится — это сырье для американской экономики.

Каково актуальное количество персонала в Метинвесте?

Более 50 000 сотрудников активного персонала, если считать с мобилизованными в ряды ВСУ. Объективно есть отток кадров из-за войны. Наши предприятия расположены не так далеко от линии фронта, и люди пытаются найти более безопасные места проживания.

Мы говорим не только о мужчинах, но и о женщинах, а это более 35% персонала.

И есть другая ситуация, которая создана несколько искусственно. Все наши работники обновили военно-учетные документы, прошли военно-врачебную комиссию и так далее. Поэтому, конечно, для системы ТЦК легче всего мобилизовать людей на подобных нашему активах, а не навести порядок в теневом секторе экономики. Это серьезная проблема. Сейчас на наших предприятиях мобилизовано более 20% штата работников или 30% от военнообязанных.

Нужна нормальная, продуманная система бронирования, которая позволит работать. Бронирование — это не льгота для бизнеса, как некоторые говорят, а неотъемлемая составляющая сохранения экономической основы обороноспособности государства. Если не будет работать экономика, мы проиграем войну, несмотря на поддержку Запада.

Именно поэтому процессы подтверждения критичности предприятий, бронирования работников, во-первых, должны быть непрерывно быстрыми и максимально прозрачными. Во-вторых, надо понимать, что крупная индустрия не может быстро подготовить замену работникам, которых забирают с предприятий. Подготовка специалиста может занимать от 3 до 7 лет.

Об экспорте и инвестициях

Как изменилась ваша экспортная стратегия по сравнению с периодом до полномасштабной войны?

Сильно не изменилась. Есть наши основные рынки — Украина, страны ЕС, куда мы поставляли более 50% продукции до полномасштабного вторжения.

И есть все остальные — так называемые балансовые рынки, для которых характерен более оппортунистический подход к поставкам. Когда нам выгодно, мы туда идем, а когда не выгодно — не идем. Для железорудного сырья наши главные рынки — страны ЕС. И мы их расширили: вышли на Скандинавию, страны Северной Европы.

То, что мы не можем продать в ЕС из-за ограниченных объемов потребления, идет в Юго-Восточную Азию — Китай, Южную Корею и т. д.

Как изменилась продуктовая линейка на экспорт?

Основное, на чем сфокусировались — изготовление железорудного сырья с большим содержанием железа, которое сейчас пользуется спросом. Уже освоили его производство на совместном предприятии — Южном ГОКе. До полномасштабного вторжения сделали это на нашем Центральном ГОКе.

Какие факторы больше всего будут влиять на ваш экспорт в 2025 году? Как нивелируете потенциальные критические риски?

Если коротко, то их можно разделить на несколько блоков. Первый — это сохранение конкурентоспособности украинских производителей на внешних рынках. Для этого необходимо, как я уже говорил, чтобы государственные монополии не создавали дополнительного тарифного давления на работающий бизнес.

Второй — это сохранение доступа к внешним рынкам (важно сохранить либерализацию торговли сталью с ЕС, США, Великобританией) и усиление санкций против ГМК РФ, которая продолжает продавать слябы и чугуны в ЕС из-за позиции отдельных стран.

Третий — это последовательная экологическая и промышленная политика государства по экомодернизации и декарбонизации. Нам всем из-за войны нужна отсрочка для Украины по внедрению СВМ. И актуальным фактором останется подтверждение критичности бронирования и привлечения ветеранов к работе из-за риска потерять квалифицированный персонал.

Если же говорить о новых вызовах, то это доступ к финансированию проектов по модернизации и зеленому переходу ГМК, а также обеспечение стабильного спроса на украинскую сталь на внутреннем рынке Украины. Но эти темы послевоенные, и о них можно будет поговорить отдельно, когда наступит мир.

Насколько энергонезависимы предприятия Метинвеста?

У нас есть своя генерация — примерно 45-50 МВт. Обеспечиваем наиболее критические процессы — это около 10% нашего потребления энергии. Строим еще 40 МВт газовой генерации, которые будут введены в этом году. Также устанавливаем солнечные панели.

Как изменилась инвестиционная логика компании за три года войны? Куда вы инвестировали в 2024-м? Какие инвестиционные приоритеты на ближайшие три года?

Из-за рисков безопасности мы не можем инвестировать в Украину, как раньше. У нас были серьезные инвестиционные планы в Мариуполе, Кривом Роге, Запорожье, Каменском.

Вместе с тем в 2024 году общий объем инвестиций достиг около \$670 млн на наших площадках в Украине. Это и ОРЕХ, и САРЕХ. Как только сможем привлекать финансирование, планируем крупные проекты на наших предприятиях.

В этом году также много планов, например, за собственные средства делаем проект стужения хвостовой пульпы на СевГОКе и ремонт доменной печи №9 на «Каметстали». Объем инвестиций только в эти проекты в Украине — около \$50 млн.

Какие инвестиционные планы за рубежом?

Самый крупный проект на ближайшие годы — строительство завода по производству зеленой стали в Италии. Ориентировочная стоимость совместного проекта — 2,5 млрд евро. Львиная доля будет профинансирована за счет кредитов и грантов, которые предоставляются в Европейском Союзе.

Это пилотный проект, который будет примером для будущей модернизации «Запорожстали» и «Каметстали». С другой стороны, этот завод — ответ на тренд на декарбонизацию, что стимулирует

модернизировать и железорудные активы под требования зеленой металлургии.

Итальянские проекты в синергии с проектами в Кривом Роге делают Украину частью европейской стальной цепочки.

Когда запускаете строительство?

Уже заключили соглашение по земельному участку, где будет происходить строительство. Готовится проектная документация. Проходим процедуру согласования финансирования как со стороны коммерческих банков, так и со стороны фондов. На завершающем этапе — подписание программного соглашения с итальянским правительством. Думаю, в этом году сможем начать строительство.

Какие потенциальные M&A рассматриваете за рубежом?

Мы всегда смотрим на возможности. Интересует Восточная и Южная Европа — регионы, где можно создать синергию с нашими существующими бизнес-процессами и украинскими активами.

Насколько я знаю, объявлен конкурс на польский завод Huta Częstochowa, который когда-то принадлежал «Индустриальному Союзу Донбасса». Мы еще не решили, но думаю, что будем участвовать в конкурсе.

В Украине мы разработали стратегию зеленой модернизации предприятий стоимостью \$8 млрд на 7–10 лет. Готовы стартовать с этой стратегией, как только война закончится и Украина получит гарантии безопасности.

Ваши личные цели на этот год?

Я все же надеюсь, что скоро будет окончание войны, и что мы сможем вернуться к нормальной работе и нормальному инвестированию в Украине. Мои личные мечты связаны как раз с тем, насколько это будет возможно. Наша цель — сделать Метинвест ведущим мировым производителем зеленой стали. Мы вполне можем это сделать, нам нужен только шанс.

|

[Forbes Украина](#)

<https://metinvestholding.com/ru/media/news/nasha-meta-zrobiti-metinvest-provdnim-svtovim-virobnikom-zeleno-stal-rozloge-ntervyu-seo-grupi-yurya-rizhenkova-dlya-forbes>