

«Если бы приняли решение идти на биржу, мы бы сделали это за год-полтора. Вопрос — а зачем?». Большое интервью Юрия Рыженкова

Когда во второй половине 2013 года в крупнейшем металлургическом холдинге Украины готовилась смена руководства, политический барометр показывал «Пасмурно. Без гроз». Отказ Виктора Януковича подписать Соглашение об ассоциации с ЕС сорвал крышку с закипающего котла. Новый гендиректор «Метинвеста» Юрий Рыженков, о чьем назначении было объявлено 23 декабря 2013 года, готовился работать в условиях хмурой стабильности, а очутился в центре геополитического урагана.

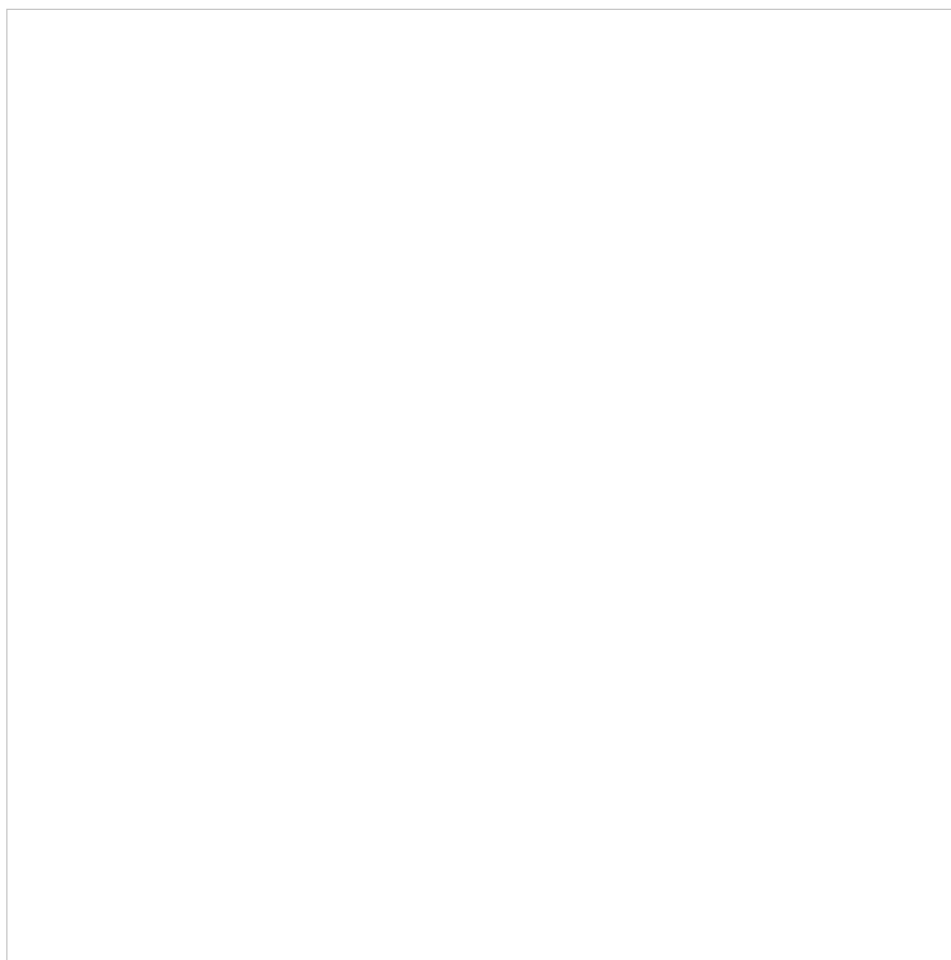


Фото Александр Чекишев для FORBES UKRAINE, 2021

Быстрая перемотка: сентябрь 2021-го. «Метинвест» – по прежнему крупнейшая компания страны. Активы на оккупированных территориях потеряны, но у холдинга Рината Ахметова сохраняется аппетит к риску и появились внушительные ресурсы для экспансии. Рыженков – уже не начинающий руководитель, а один из лучших CEO страны. Чему он научился за восемь лет и чему может научить других?

Forbes организовал беседу Рыженкова с ветераном украинского корпоративного бизнеса Алексеем Тимофеевым, который до 2015 года был гендиректором «Смарт Холдинга» Вадима Новинского, а ныне является сооснователем инвесткомпании Trident Acquisitions Corp.

Forbes впервые составил список крупнейших частных компаний Украины в 2011 году. «Метинвест» и тогда, и сейчас – на первом месте. Как изменилась компания за 10 лет?

В 2006 году «Метинвест» объединил очень разношерстные предприятия. Главная задача была в том, чтобы их сотрудники почувствовали себя частью большой компании. Первый этап трансформации

всегда самый медленный. К 2011 году эта задача еще не была решена. Разрозненность чувствовалась очень сильно, каждая компания смотрела только на себя.

Путь, который мы прошли с тех пор, научил каждую без исключения компанию группы, что они друг от друга зависят и работают на общий результат.

Это нетривиальная задача – консолидировать разные культуры, разные активы. Какие были главные рычаги?

Кризисы. Они всегда учат, хотя хорошие времена тоже дают толчок в развитии...

Дают ресурсы для развития, но не дают стимулов.

Самый масштабный кризис в истории «Метинвеста» был в 2013–2015 годах. Я бы не называл его политическим – скорее геополитическим. Он научил нас ценить взаимопомощь. Работать вместе, но принимать решения автономно.

С 2006 по 2013 год компания двигалась к централизации – выработке единой политики по многим направлениям. Во время кризиса очень много решений было делегировано на места, потому что централизованно их принимать было нереально, мы бы просто все время опаздывали. И практически все наши предприятия, получив автономию, неплохо справились.

Экосистема «Метинвеста»

Автономию в каких областях? Безопасность, продажи, закупки?

Продажи централизованы полностью. Одно предприятие холдинга не должно каннибализировать другие.

Закупки сейчас более централизованы, чем раньше. Если не брать стратегическое сырье и материалы, «Метинвест Бизнес Сервис» производит львиную долю закупок для всех предприятий группы через электронную площадку Agiba. Это аналог ProZorro.

Поставщики часто жалуются, что большие компании выжимают из них все соки. Ты должен дать самую низкую цену, и заказчика не интересует, выживешь ты или нет. С одной стороны, это стимул к развитию, с другой – многие выходят за грань разумного, когда уже не могут инвестировать. Поставщики для вас – это ресурс или партнеры?

Я бы разделил ответ на две части. Есть поставки сырья и материалов в конкурентном рынке. К примеру, при закупке болтов мы смотрим не на самую низкую цену, а на самую низкую совокупную стоимость владения, потому что кроме цены есть стойкость, отсрочки платежа, гарантии и так далее.

Это называется best value for money, то есть лучшая ценность за деньги. И конкуренция до последней капли крови. Это нормально в определенных сегментах. А есть сегменты, где поставщика можно убить и сделать хуже себе.

Подрядные работы – это как раз вторая часть. Как и другие большие компании, мы сталкивались со злоупотреблениями подрядчиков – приписками, зарплатами в конвертах, отсутствием нормальных инструментов. Первый инстинкт большой компании такой: раз заставить их дать адекватный сервис невозможно, будем их давить. Очень многие в Украине пошли по этому пути.

И не только в Украине.

В России крупные энергетические и металлургические компании убили своих подрядчиков.

Мы решили задать такую рамку, чтобы цена для подрядчиков была не единственным критерием. Каждый подрядчик проходит предквалификацию. Мы определяем уровень малой механизации, охраны труда, инженерного контроля и так далее и присваиваем определенные баллы. Цена становится одним из целого списка критериев, иногда не самым главным.

Когда мы выбираем ключевых подрядчиков в крупных инвестиционных проектах, то говорим: вот портфель проектов на три года. Наши условия: ты инвестируешь в малую механизацию, нормально организуешь работу, покупаешь нормальные СИЗы (средства индивидуальной защиты. – Forbes) и так далее. Потому что иногда приходит подрядчик в шортах...

Полный текст беседы доступен подписчикам Forbes

[по ссылке](#)

|

Forbes

<https://metinvestholding.com/bg/media/news/yakbi-ukhvaliii-rishennya-yti-na-birzhu>