15 июн 2023

«Добавилась специфика военного времени». Большое интервью Александра Мироненко, СОО Группы Метинвест NV.ua о разумной автономии заводов, перспективах Мариуполя и изменениях в логистике

Операционный директор Метинвеста Александр Мироненко в интервью NV Бизнес рассказал, как изменилась деятельность группы за 1,5 года войны, что с работниками Азовстали и ММК им. Ильича и о проблемах логистики. Предлагаем вашему вниманию адаптированную версию интервью.

- Как разрушение Каховской дамбы повлияло на предприятия Метинвеста в Кривом Роге?

- На текущий момент у нас все под контролем. Технология обеспечивается, есть вопросы с бытовыми нуждами, но они в рабочем порядке решаются.

Все предприятия работают штатно, следим за динамикой по воде и в зависимости от ситуации будем принимать решения.

— Как изменилась роль операционного директора после 24 февраля 2022 года, когда фактически остановились несколько крупных предприятий группы?

- Работающих активов стало меньше, но добавилась специфика военного времени. У нас появились взаимодействие и помощь армии на локальном уровне. Появилось взаимодействие с военными администрациями. Я занимаюсь этими вопросами. И, безусловно, никто не снимал задачу по эффективной организации производства. Поэтому, если мы говорим о погружении в производственную деятельность, то оно остается полным и максимально глубоким.

- Раньше генеральные директора отдельных предприятий были очень авторитетными людьми на уровне городов, например, Булянда или Бойко — для Мариуполя, Сацкий — для Запорожья. А сейчас складывается впечатление, что даже на этом уровне более узнаваемы менеджеры холдинга. Или это обманчиво?

- Давайте не будем сравнивать времена так называемых «красных директоров» с периодом функционирования современной бизнес-модели.

Безусловно, какие-то вопросы требуют моего вовлечения. А какие-то решает генеральный директор предприятия. Но все равно мы работаем как одна команда.

- Как после полномасштабного вторжения изменилась структура управления холдингом?

- Мы критично посмотрели на бизнес-процессы, которые у нас были до начала полномасштабной войны и после ее начала. И отказались от тех, в которых нет необходимости для выживания и стабильной работы компании. Соответственно часть людей попали под сокращение. Еще часть — самостоятельно приняли решение покинуть компанию. У нас был и есть достаточно хороший кадровый резерв. Лишь недавно со стороны был привлечен новый директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом – Татьяна Петрук из Укртелекома.

- Вы планируете кадровые усиления?

- Они уже сделаны. С нового года я, как СОО, провел достаточно много кадровых перестановок и на европейских, и на украинских активах. Даже меня можно привести как пример кадровой перестановки – на мое место в Запорожье пришел новый генеральный директор – Роман Слободянюк. Он был в кадровом резерве. А его место занял человек, который тоже был в кадровом резерве операционной дирекции Метинвеста.

- СЕО Юрий Рыженков в сентябре прошлого года в интервью NV говорил, что 50% работников мариупольских площадок даже не вышли на связь…

- Примерно такое соотношение и осталось. Мы трудоустроили на другие активы порядка 7000 сотрудников, в том числе из Мариуполя и Авдеевки. Остальные или уехали из страны, или остались на той территории. Даже есть случаи, когда люди вернулись в Мариуполь. С теми, кто там находится, мы связь не поддерживаем.

- Какой сейчас штат группы?

- Около 60 тыс. человек. Это именно активный персонал. И порядка 3000 человек находится в вынужденном простое. В основном в Кривом Роге, где недозагружены из-за блокировки портов ГОКи.

В Авдеевке на работу выходят порядка 180 человек. Они обеспечивают сохранность коксовых батарей, занимаются ликвидацией последствий обстрелов. Часть людей под любым предлогом отказываются уезжать из Авдеевки.

- Даже так?

- Я в Авдеевку часто езжу, хорошо знаю обстановку в городе. Если в конце прошлого года там оставалось порядка 1000 человек, то сейчас там уже более 3,5 тыс. человек. Люди выехали, потом у них закончились сбережения. Жить не на что и негде… тем, кто не нашел себе применения. И они возвращаются под обстрелы. Хотя всем, кто хотел, компания обеспечивает вывоз и условия для трудоустройства в Запорожье, в Каменском на других коксохимах.

- Мариупольский персонал, который до сих пор не вышел на связь, сокращен?

- Они в приостановленных трудовых отношениях. С введением военного положения работодателям дали такую опцию, чтобы не увольнять людей. Закончится война, тогда будем решать, что с ними делать дальше.

- Сколько таких людей?

- За вычетом трудоустроенных, это фактически вся мариупольская площадка, 26 тысяч человек.

- Имеются ли какие-то проблемные вопросы на предприятиях, которые оказались на оккупированной территории — расчет с контрагентами, экология, персонал?

- Персоналу, который к нам обращается, мы помогаем в городах присутствия на контролируемой территории. На экологические факторы мы никак не можем повлиять. Там есть оккупационная администрация, которая на текущий момент несет всю полноту ответственности. Когда города будут деоккупированы и мы сможем вернуться, тогда сможем оценить масштаб бедствия.

Что касается подрядчиков, то позиция компании заключается в том, что поскольку мы потеряли операционный контроль над этими активами, то не можем вести какие-либо расчеты. Они приостановлены.

По действующим предприятиям, с учетом сложного финансового положения, произведена реструктуризация старой задолженности. Новые финансовые обязательства мы выполняем согласно заключенных новых договоров.

- Какие дополнительные меры безопасности вы предусмотрели для персонала работающих

предприятий?

- Мы привели в порядок все бомбоубежища. Они обеспечены запасами воды и еды, источниками тепла, связи, электроэнергии.

Также мы изменили порядок организации работы. В металлургии непрерывные процессы – аглофабрика, доменная печь, сталеплавильный передел. Есть прерываемые – прокатное производство. Люди на непрерывном цикле обеспечены бронежилетами и касками. Сейчас докупаем партию касок для прокатчиков, у которых увеличилась загрузка. На предприятиях, которые удалены от линии фронта, во время сигнала «Воздушная тревога» эта часть персонала продолжает работу, надев бронежилеты и каски, а все остальные спускаются в бомбоубежище и должны там находиться до окончания сигнала.

- Запорожье в этом случае — удаленный от линии фронта город?

- Там порядка 50 км. Мы понимаем, что ствольная артиллерия и грады не добьют. Основная угроза – это С 300, возможно Смерч. Но на наших предприятиях нет никакой военной инфраструктуры. Нет военных целей или объектов, которые могут создать дополнительные риски.

- Группа регулярно сообщает о производстве новой металлургической продукции оборонного назначения, о сотрудничестве с военными. Не добавляет ли рисков публичная коммуникация?

- Это все производится на предприятиях Метинвеста. Конкретную площадку я говорить не буду. У нас их не две, а гораздо больше. Эта продукция окончательно упаковывается и передается военным далеко за пределами наших промышленных площадок.

Ну а объемы помощи… Мы считаем нужным и важным говорить о том, что группа делает для помощи нашей армии.

- В начале вторжения Метинвест сообщал, что предприятия группы получили определенную автономию. К осени начали выстраиваться новые производственные связи. Как именно сегодня взаимодействуют между собой ваши предприятия?

- У нас была разумная автономия. Каждому предприятию была дана возможность принимать решения в стрессовой ситуации, так сказать, «на земле», исходя из обстановки. При этом все равно велась координация с центром. Каждый директор говорил, какая у него ситуация, что именно он делает и какой ожидает получить результат. Я это знаю, так как на момент полномасштабного вторжения был генеральным директором Запорожстали. Вместе с коллегами в Кривом Роге, Каменском, Покровске, Авдеевке мы пытались выстраивать взаимодействие с военными, укрепить оборону городов. Координация на месте – живее, быстрее. Эта система доказала свою эффективность.

Что касается распределения сырья, планирования производственной деятельности, то будем откровенны, в начале полномасштабной войны у нас практически полностью остановилась Запорожсталь, а также была приостановлена работа некоторых предприятий.

После того как на центральном уровне мы выстроили взаимодействие с железной дорогой, с Мининфраструктуры, и они нам начали давать коридоры для вывоза сырья, удалось запустить Запорожсталь, возобновилась полноценная работа Каметстали. Тогда возникла необходимость нормального планирования производственных цепочек и координации всех сфер деятельности. И сейчас мы работаем в таком режиме.

- Ринат Ахметов и Юрий Рыженков неоднократно заявляли о планах возродить металлургию в Мариуполе после деоккупации города. Насколько это целесообразно? Есть ли какие-то преимущества у Мариуполя, чтобы создать там фактически новое металлургическое предприятие на базе площадок Азовстали и ММК им. Ильича?

- В первую очередь нужно добраться до этих площадок и понять, что с ними произошло, насколько они пострадали в результате боевых действий, насколько там заминирована территория и что нужно для разминирования. Разобраться, какая вообще сложится внешнеполитическая конфигурация, будет ли работать мариупольский порт. Тут много аспектов, которые нужно будет учитывать при разработке концепции восстановления мариупольской металлургии.

- Но вы как специалист можете ли оценить: в Мариуполе в принципе возможно ли будущее у металлургии с учетом экономических факторов, а не политических заявлений?

- Если восстановится статус-кво в границах 1991 года, возобновится вся логистика, которая давала эффективность Мариуполю (с учетом Донецка, сырьевых источников и т.д.)… У Мариуполя будут преимущества, как локального производителя для восточной части Украины.

- У вас сейчас есть возможность привлекать финансирование, инвестиции от западных партнеров?

- Есть торговое финансирование, которое мы привлекаем от банков под вывоз нашей продукции. С привлечением длинных кредитов для украинских предприятий сейчас все очень сложно. Крайне мало кто готов вкладывать деньги в предприятие, которое находится недалеко от линии фронта.

- Благодаря чему вам удается постепенно наращивать объемы производства?

- Первое, у нас стабилизировалась ситуация с поставками электричества и с железнодорожной логистикой в Украине. Второе, конъюнктура на наших экспортных рынках стали и руды в 2023 году пока все равно лучше, чем во второй половине 2022-го. Третье, мы запустили дополнительную доменную печь на Запорожстали.

- В этом то и вопрос: какие факторы позволили ее запустить?

- Потому что научились везти в том объеме и в те сроки, которые необходимы. Начали лучше дотягиваться до европейского рынка и быстрее это делать.

Во-вторых, мы варьируем производство. Выгодно продавать чугун – продаем его, выгодно рулон – продаем рулон, выгодно сортовой прокат или заготовку – продаем их. Плюс улучшилась ситуация с энергоснабжением.

- Как вы заменили кокс с Авдеевского КХЗ?

- Мы работаем на своем угле, используя маку К и марку Г. Да, без АКЗХ упало качество кокса, но мы производим весь объем, необходимый для работы четырьмя доменными печами. Когда работаем пятью доменными печами, то покупаем кокс в Польше и в Украине. Сейчас проводим технические мероприятия, чтобы снизить расход кокса и максимально уйти от его закупки у третьих лиц.

- А известняк (большая часть известняка для металлургических процессов до 2014 года добывалась на территории АР Крым и Донецкой области — NV Бізнес)?

- Известняк мы покупаем на западе Украины. Когда нам нужен высококачественный известняк, то импортируем из Турции.

- После того, как вы лишились слябов с Азовстали и ММК им. Ильича, как обеспечиваете полуфабрикатами свои прокатные активы в Италии и Великобритании?

- На Запорожстали по плану идет процесс освоения товарных слябов. Уже было поставлено порядка 25 тыс. тонн с начала года. В мае произведено порядка 6 тыс. тонн слябов для наших итальянских активов. И планируем наращивать этот объем до 60-80 тыс. тонн.

- Вам подходит качество этих слябов?

- Мы уже прошли первую стадию сертификации — испытания на свариваемость. Сейчас ожидаем получение сертификата Bureau Veritas. Следующий шаг — Lloyd's Register. Как только получим их сертификат, то у нас будет нормальное производство судолиста. Объем, который не сможем обеспечить с Запорожстали, будем закупать на рынке.

- Какой процент от потребности в слябах будет обеспечивать Запорожсталь?

- При нормальной загрузке итальянские заводы покупают порядка 130-140 тыс. тонн в месяц. То есть около 50%.

- А завод Spartan в Великобритании?

- Рядом с ним есть британские производители слябов, которые по логистической цепочке более эффективны.

- А как работает завод по оцинкованию Юнистил в Кривом Роге?

- Сейчас стабильно работает на холоднокатаном прокате Запорожстали и вышел на объем 6 тыс. тонн в месяц оцинкованного проката. В основном это внутренний рынок.

- Как на ваши металлургические заводы повлияло упрощение таможенной политики ЕС и других регионов по отношению к Украине? Удалось ли этим воспользоваться или это больше декларативная история?

- Да, у нас основной стратегический рынок сбыта – ЕС. Хотя, например, раньше, после введения пошлин, мы оттуда практически ушли с рулоном.

Сейчас административных ограничений нет, но есть ограничения экономические. Это рост логистики до нашего конечного потребителя – средиземноморский рынок, Северная Африка. Раньше было $30-40 за тонну с учетом погрузки и фрахта. Сейчас отправка через порты Польши – в несколько раз больше.

Кроме того, сейчас у стран ЕС выпал большой сегмент поставщиков. Они отказались от российского рулона – на рынке нет Северстали и других российских производителей. Эту нишу заняли мы.

- А НЛМК есть.

- Они есть как перекатчик, который закупает российские слябы, потому что на их слябы санкции не ввели. Это тоже такой избирательный подход стран ЕС.

- Если взять за константу текущие логистические возможности Украины – вы уже на максимуме производства или есть куда расти?

- Здесь вопрос перетоков продукции. Если меньше отвезем мы, то больше отвезут зерновики. Сейчас экспортировали почти все зерно. Поэтому вопрос конкуренции с аграриями на западных переходах и в порту Измаил вернется ближе к концу лета, когда пойдет новый урожай.

- Как продвигается проект строительства нового металлургического завода в Европе? Например, я слышал, что площадка в Болгарии уже не рассматривается для инвестиций.

- Рассматриваются все варианты. У итальянской площадки есть свои преимущества. У болгарской тоже есть свои плюсы. Концептуально какого-то окончательного решения нет. И решение будет приниматься, в том числе исходя из реалий в Украине, чтобы была синергия с украинскими активами.

|

NV

https://metinvestholding.com/ru/media/news/dodalasya-specifka-vonnogo-chasu-velike-ntervyu-oleksandra-mironenka-coo-grupi-metnvest-nv-ua-pro-rozumnu-avtonomyu-zavodv-perspektivi-marupolya-ta-zmni-v-logstic