

## «Метинвест в условиях войны: децентрализация в действии» — интервью CEO Группы для PwC

Международная группа компаний Метинвест, которая включает активы в горнодобывающей отрасли и металлургии, а также коммерческие представительства в Украине, Европе и США, понесла значительные разрушения во время российской агрессии. Но, тем не менее, Метинвест продемонстрировал внушительную устойчивость и способность адаптироваться к сверхсложным обстоятельствам. Юрий Рыженков, CEO Группы Метинвест, в интервью Управляющему партнеру PwC в Украине Аго Вилу рассказал, как одна из крупнейших украинских компаний преодолевает вызовы военного времени.



— Юрий, не так много компаний пострадали от войны так сильно, как Метинвест. Мы все знаем об «Азовстали», ММК Ильича, а также о перебоях в ваших логистических цепочках. Расскажите, пожалуйста, каким образом Вы трансформировали бизнес, чтобы иметь возможность и дальше продолжать работать в таких тяжелых обстоятельствах.

**«Нашей целью было обеспечить возможность работать для одной части компании в то время, когда другая вынуждена бороться с последствиями войны»**

— Действительно, Метинвест столкнулся с серьезными вызовами в начале полномасштабного вторжения и продолжает их преодолевать. Мы потеряли контроль над двумя основными производственными предприятиями в Мариуполе и вынуждены были кардинально пересмотреть подходы, чтобы обеспечить выживание компании и, надеюсь, ее дальнейшее развитие.

В первую очередь нам нужно было обеспечить возможность нашим дочерним структурам за рубежом действовать независимо, поскольку вертикально интегрированная структура была нарушена, и они временно потеряли с ней связь. И пока мы восстанавливали ее, важнейшей задачей для них было научиться работать в открытой рыночной среде. Нашей целью было обеспечить возможность для одной части компании беспрепятственно функционировать в то время, когда другая вынуждена бороться с последствиями войны.

Следующий шаг по порядку, но не по значению, — это эвакуация гражданского населения из регионов, наиболее пострадавших от боевых действий. Первоочередной задачей было перевезти как можно больше людей и обеспечить их всем необходимым, в частности временным убежищем и предметами первой необходимости.

Нашей третьей инициативой стала поддержка Сил обороны Украины в сдерживании российского наступления. Для этого мы привлекли тяжелую технику, которая помогает прокладывать окопы и возводить оборонительные сооружения. Мы также обеспечивали украинских бойцов бронированной сталью, пуленепробиваемыми жилетами и другими критически необходимыми вещами.

Когда мы приняли все эти меры, то начали пересматривать нашу логистику в Украине, нарушенную из-за блокады черноморских портов. Нам нужно было переместить все к западной границе и тесно сотрудничать не только с «Укрзалізницею», но и с польскими, румынскими и венгерскими перевозчиками, которые оказались не совсем готовыми к такому росту объемов грузоперевозок.

Что же касается внутреннего управления, то основным нашим принципом стало делегирование полномочий. Мы делегировали как можно больше тем людям, которые находились непосредственно на местах. Этот подход обеспечил быстрое принятие решений и усилил уровень ответственности за них.

**— Последний год выдался чрезвычайно сложным для Украины, в частности и потому, что россияне интенсивно атаковали энергетическую инфраструктуру. Удары могут повториться и в этом году, и мы снова будем переживать тяжелую зиму. Как Вы готовитесь к возможным отключениям электроэнергии?**

**«В случае внезапного обесточивания мы можем плавно остановить производственный процесс, а после появления электроснабжения — так же плавно возобновить его»**

— Есть несколько шагов, которые мы можем сделать, чтобы обеспечить бесперебойное питание — это форвардные контракты и импорт, как прошлой зимой. Мы к этому готовы. Но важно помнить, что мы не можем полностью избежать блэкаутов из-за инфраструктурных ограничений. Ведь, если повреждения подвергнется отдельная подстанция, питающая конкретный комбинат, это может привести к отключениям.

Сейчас мы не способны построить достаточно собственных генерирующих мощностей, чтобы в полной мере обеспечить свои производственные нужды. Однако у нас есть возможность задействовать модульные электростанции или большие генераторы, чтобы правильно остановить работу предприятия в случае отключения. Это критично как для меткомбинатов, так и для угольных шахт, где люди работают под землей, где есть скопление метана и критично иметь вентиляцию. Поэтому важно обеспечить питание, чтобы извлечь людей из-под земли и продолжать вентиляцию участков.

На металлургических комбинатах важно избегать внезапного отключения электроэнергии, поскольку там ведется работа с расплавленным металлом, а потому обесточивание наносит серьезный ущерб оборудованию. Наши резервные мощности позволяют держать в рабочем состоянии одну печь на «Запорожстали», а также обеспечить вентиляцию и водоснабжение для производственных процессов.

Что касается «Каметстали», то здесь мы не можем поддерживать работу печи, но располагаем достаточными мощностями для генерации, чтобы поддерживать водоснабжение и оборудование в надлежащем состоянии. Это позволит нам правильно завершить работу и быстро перезапустить ее после восстановления питания.

Поэтому в случае внезапного обесточивания мы можем постепенно приостановить производство, соблюдая регламентную процедуру, а затем, когда электроэнергия восстановится, беспрепятственно возобновить производство.

**— Спасибо, Юрий. В таких обстоятельствах, во время войны, тема «зеленой» энергетики и экологического производства металла может показаться второстепенной. Но, тем не менее, Европа движется в этом направлении, и у Метинвеста, похоже, также нет альтернатив. Каково Ваше стратегическое видение относительно «зеленой» металлургии, и каким образом ее можно внедрить в Украине? Есть ли у Вас планы по декарбонизации в Метинвесте?**

**«Сейчас Украина стремится ускорить вступление в Европейский Союз, а это означает, что нам нужно будет осуществить переход даже быстрее, чем предполагалось изначально»**

— Это не второстепенная тема, несмотря на то что в стране идет война. Ведь Метинвест — это не только украинская, но и европейская компания. Поэтому мы должны соответствовать всем требованиям, которые довольно-таки строгие. Сейчас Украина стремится ускорить вступление в ЕС, а это значит, что нашему бизнесу нужно будет осуществить переход к новым стандартам быстрее, чем предполагалось изначально.

Наша стратегия остается неизменной. Мы сформулировали ее еще до начала вторжения, и даже после потери мощностей в Мариуполе, она продолжает действовать для других активов. Мы продолжаем сосредотачиваться на переводе наших предприятий на высококачественную железную руду для технологии железа прямого восстановления (DRI), что имеет решающее значение для устойчивого производства стали в Европе. Это имеет особое значение, поскольку нам не хватает вторичного сырья для электродуговых печей.

Это, кстати, глобальный вопрос для украинской металлургии, которой для «зеленого перехода»

стратегически важно сохранить внутри страны как можно больше вторичного сырья — металлолома.

Сейчас мы также планируем проектирование мощностей по производству железа прямого восстановления — DRI-окатышей и горячебрикетированного железа (HBI) в Криворожье.

На меткомбинатах мы сейчас работаем над проектами, направленными на значительное сокращение выбросов CO<sub>2</sub> в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Это предусматривает стратегический шаг к постепенной ликвидации доменных печей и их замене электродуговыми печами. Это уменьшит выбросы CO<sub>2</sub> до уровня, который сейчас считается стандартом для устойчивого производства стали в Европе.

**— Мы все знаем, что Метинвест очень поддерживает Украину, особенно в нынешних обстоятельствах. Можете ли Вы привести несколько примеров, как вы помогли Украине во время этой войны и, возможно, поделиться планами в этой сфере?**

**«Мы поддерживали и продолжаем поддерживать наши силы обороны»**

— Как я уже упоминал ранее, с начала полномасштабного вторжения мы активно используем нашу технику, чтобы помогать ВСУ в строительстве оборонительных линий в регионах, наиболее пострадавших от войны.

Кроме того, мы возобновили производство специальных стальных бронированных листов, которые затем используются для укреплений, бронетехники, изготовления бронешилетов. Мы обеспечиваем ими украинские силы обороны бесплатно.

Иногда мы используем старые чертежи еще советских времен для производства мобильных или подземных стальных укрытий. Сегодня мы уже изготовили 272 единицы и передали их армии.

Мы также участвовали в создании макетов военной техники, в частности радиолокационных станций, артиллерийских установок. Они помогают отвлечь огонь российской артиллерии от настоящих целей и заставляют их тратить драгоценные боеприпасы.

Кроме того, мы разработали специальное оборудование для перехвата дронов-камикадзе «Ланцет», которые взрываются в воздухе вместо того, чтобы поражать намеченные цели.

Мы также передали армии почти тысячу радиостанций, 1500 беспилотников, 2000 тепловизоров и около 500 различных транспортных средств, в частности «скороходов» и бронированных машин. Мы поддерживали и продолжаем поддерживать наши силы обороны.

**— И, наверное, последний вопрос. Юрий, что для Вас является самым большим вызовом в эти беспокойные времена? Что не дает вам спать по ночам?**

**«Самое сложное — это постоянное беспокойство из-за возможности чего-то не заметить или принять неправильное решение в критический момент»**

— Да, мы живем в эпоху неопределенности. Самое сложное — постоянное беспокойство что-то не заметить или принять неправильное решение в критический момент. Ведь мы должны гарантировать, что компания функционирует как сплоченная команда с отлаженными бизнес-процессами.

С одной стороны, есть желание централизовать принятие решений и рассматривать систему как единое целое.

Однако мы осознаем, что такой подход может привести к неэффективности на местах и к критическим ошибкам на наших предприятиях. Наше решение, которое сейчас хорошо работает, заключается в значительном делегировании ответственности, содействии командной работе и адаптивности. Мы стремимся к «мягкой» координации их действий, хотя, с другой стороны, у нас есть генеральный план развития и координационный орган, объединяющий различные активы.

**Метинвест в условиях войны:**

- Метинвест — международная вертикально интегрированная горно-металлургическая группа компаний. В ее структуру входят добывающие и металлургические предприятия в Украине, ЕС, Великобритании и США, а также глобальная сеть продаж. Группа контролирует всю производственную цепочку: от добычи железной руды и коксующегося угля до производства и продажи полуфабрикатов и готовой продукции из стали.
- В I полугодии 2023 года Метинвест произвел более 1 млн тонн стали, 4,75 млн тонн железорудного концентрата и более 3 млн тонн угольного концентрата. Сейчас металлургические комбинаты Группы в Украине загружены на 65-75% мощности, а криворожские горно-обогатительные комбинаты — на 35-40%.

- С начала большой войны компания направила на поддержку государства и его граждан почти 4 млрд грн, из которых 2 млрд грн — на нужды армии в рамках военной инициативы Стальной Фронт Рината Ахметова.
- Метинвест стал одним из крупнейших среди украинского частного бизнеса поставщиков амуниции, оборудования и техники для ВСУ. Компания передала украинской армии 150 тысяч бронезилов, более 25 тысяч шлемов и касок, более 1 500 дронов, другую технику и оборудование.
- Компания также наладила производство стальных изделий для нужд фронта. В частности, это пластины для бронезилов, мобильные укрытия, бронированные щиты для автомобилей, макеты артиллерийских систем, вводящие врага в заблуждение, а также «ловцы ланцетов» для защиты техники от вражеских дронов.
- Украину защищают более 8 тысяч работников Метинвеста и совместных предприятий Группы — фактически каждый шестой сотрудник. Компания обеспечивает их бронезилами, касками, комплектами зимней одежды.
- Проект Метинвеста «Спасаем жизни» помог продуктами и гигиеническими наборами почти полумиллиону человек в 70 территориальных общинах, а больницам — медикаментами и оборудованием на 250 тысяч евро. Это делает проект одной из крупнейших гуманитарных инициатив в Украине.
- Компания продолжает работать на победу и остается одним из крупнейших налогоплательщиков в Украине. За I полугодие 2023 года Метинвест, с учетом ассоциированных компаний и совместных предприятий, уплатил более 6,3 млрд грн налогов и сборов в бюджеты всех уровней в Украине. А в 2022 году — 20,5 млрд грн налогов.

|

[PwC](#)

<https://metinvestholding.com/ru/media/news/metinvest-v-umovah-vjni-decentralizatsiya-v-d-ntervyu-seo-grupi-dlya-pwc>