17 июл 2023

Юрий Рыженков: «Главная точка опоры Метинвеста — это наша команда, благодаря которой мы идем вперед, несмотря на все кризисы»

Генеральный директор Группы Метинвест Юрий Рыженков в большом интервью для проекта FAQ talks рассказал о ключевых аспектах жизни крупнейшей частной компании Украины и трансформации ее предприятий во время войны.

За полтора часа диалога топ-менеджер Группы ответил на самые острые вопросы, в частности:

- о самых трудных решениях и сотрудниках,
- о восстановлении Мариуполя и стальном строительстве,
- о «зеленой» металлургии и роли Украины в европейской экономике,
- о будущем Метинвеста, роботизированных заводах и строительстве небоскребов,
- о своем видении победы Украины в войне.

Полную видеоверсию интервью можно посмотреть на официальном канале Группы Метинвест в

YouTube

. Предлагаем вниманию читателей выдержки основных моментов разговора.

Главный вызов — как сохранить команду

— По моему убеждению, сегодня Метинвест — это, во-первых, опора нашего государства. Как финансовая опора, так и главный помощник страны на нашем пути к победе. Кто держит эту опору? Сами люди. Метинвест – это наша команда, которая работает 24/7 на предприятиях и в офисах по всему миру. Это именно те люди, которые делают компанию такой, какая она есть.

Сегодня для нас главный вызов – как сохранить команду, ее лучших представителей, наиболее мотивированных и талантливых. И как сохранить существующие предприятия. Мы знаем, что каждый день проходят обстрелы, и прилетает по нашим предприятиям. Особенно достается Авдеевке, Нью-Йорку и Новгородскому, и здесь большой вызов для наших людей: во-первых, как сделать так, чтобы люди могли безопасно работать на наших предприятиях. Даже сегодня под обстрелами люди каждый день выходят на работу, они работают даже во время тревоги. Есть такие рабочие места, где люди не могут уйти в укрытие. Они должны оставаться на своем рабочем месте, потому что это непрерывный процесс, а его прерывание может представлять еще большую опасность, чем удар врага. Во-вторых, как сохранить активы, сделать так, чтобы даже после попадания ракеты или «Шахеда» в наши предприятия, они не были серьезно повреждены.

– Какие самые трудные решения приходилось вам принимать за последний год?

— Самое тяжелое решение — остановить Авдеевский коксохим. Мы за него очень боролись в 2014, 2015 и 2016 годах, во время обстрелов, когда там отключали электричество. Затем в Авдеевке строили газопровод вместе с государственным предприятием, но мы тогда удержали коксохим. Однако в марте 2022-го нам пришлось полностью остановить его, потому что повредили газопровод, перебили электричество, и большое количество людей погибло. Поэтому мы решили остановить завод. К сожалению, когда останавливают коксохимическое предприятие, шанс на его восстановление очень слабый. Что-то мы, конечно, восстановим, но таким гигантом, каким был, он уже никогда не станет.

И это было тяжелее всего, потому что коксохим — это главное предприятие Авдеевки. То есть это люди, которым пришлось в момент потерять работу. У нас не было другого варианта, и это очень печальное решение. Были и другие проблемы, которые меньше зависели от нас. Например, в том же Мариуполе, когда нам пришлось прекратить отношения с оставшимися в оккупированном городе рабочими. Были также временные остановки на ГОКах во второй половине прошлого года. Но здесь немного легче, ведь мы удержали коллективы и смогли заново запустить предприятия в конце прошлого года. И сейчас ГОКи загружены всего на 35-40%, но они работают.

— Работающие предприятия — это, прежде всего, поддержка людей, это зарплаты и налоги. Это основное, и мы это делаем добросовестно. Что мы еще делаем для поддержки экономики Украины?

— С первого дня вторжения мы оказываем гуманитарную помощь. Сегодня Метинвест почти 2 миллиарда гривен потратил на гуманитарные проекты. Второе — наша милитарная помощь. Суммарно уже 3,5—4 миллиарда гривен мы направили на гуманитарную и милитарную помощь.

— Как страна страдает от войны, так и в Метинвесте также есть погибшие и раненые. Сколько их и как компания помогает им и другим сотрудникам?

— К сожалению, более 1,5 тысячи наших сотрудников или членов их семей погибли или были ранены на этой войне. Это включая потери как среди военных — мобилизованных сотрудников, так и среди гражданских. Более 8 тысяч наших сотрудников сейчас воюют в рядах Сил обороны Украины. Из них, к сожалению, мы потеряли более 200 человек, а еще более 500 получили ранения.

Если говорить, что мы делаем для помощи семьям, которые эвакуировались из городов ожесточенных боев, то мы искали им жилье, давали возможность какое-то время находиться в санаториях или домах отдыха. Затем пытались их трудоустроить, чтобы они могли вернуться к нормальной жизни. Если говорить о наших мобилизованных сотрудниках, то мы сделали максимум, чтобы их экипировать. Это шлем, бронежилет, может быть и тактическая одежда. Мы стараемся защитить их, насколько это возможно.

— Выходит, что около 10% сотрудников Метинвеста мобилизованы…

— Более десяти — 15%, если мы говорим о 60 тысячах активных сотрудников в компании сейчас. Восемь тысяч — это много. Фактически это каждый шестой.

— Насколько Метинвест сегодня может справиться с тем, что компания нуждается в специалистах отдельных профессий высшего класса, а с другой стороны, они должны защищать страну в рядах ВСУ?

— Государство понимает всю ситуацию. Поэтому есть закон о бронировании работников стратегических критических отраслей страны, а наша отрасль к таким и относится. Поэтому у нас есть возможность забронировать тех людей, которые наиболее необходимы для продолжения производства. И здесь я всегда говорю нашим ребятам на предприятиях, что война идет повсюду: и в окопах на передовой, и на предприятиях. От того, как работает предприятие, насколько эффективно оно производит ту же броневую сталь, тоже зависит наша победа. Поэтому они такие же солдаты, как и воюющие в рядах ВСУ.

Страна настолько сильна, насколько силен тыл. И все эти люди, работающие на наших предприятиях, — это надежный тыл Украины, в том числе обеспечивающий победу.

— Вы сказали, что Авдеевка пострадала, и было принято тяжелое решение остановить завод и поддержать сотрудников, равно как и эвакуированных из Мариуполя. Как сегодня проходит их интеграция на предприятиях?

— Сегодня почти 5 тысяч наших работников из этих городов подали заявки, что они хотят работать в компании дальше, но только 1,5 тысячи трудоустроились уже сейчас. Остальные проходят курсы, которые либо меняют их профессию, либо повышают квалификацию для новых рабочих мест. Уже

дальше интеграция идет достаточно быстро. Ведь все эти люди, металлурги и горняки, работали вместе, и они знают оборудование и агрегаты, поэтому достаточно быстро адаптируются на рабочем месте.

Многие из них ждут возвращения домой. Я знаю многих людей, которые, например, из Мариуполя пришли работать на «Запорожсталь» или «Каметсталь». Они занимают нормальные должности, но мечтают о том, чтобы вернуться в Мариуполь.

— Второй вопрос реинтеграции — это возвращение к нормальной жизни тех, кто сегодня служит: ветеранов, раненых, нуждающихся в реабилитации. Что компания делает в этом отношении?

— У нас есть несколько инициатив, которые работают в этом направлении. Самая большая — это основанный нашим акционером Ринатом Ахметовым проект «Сердце Азовстали». Он направлен на поддержку семей и самих защитников Мариуполя, которые в начале полномасштабного вторжения защищали город, а затем находились в крепости «Азовсталь». В том числе, среди них были и наши сотрудники. Кто-то потом был или до сих пор находится в плену. Для таких людей и их семей у нас есть программа помощи, состоящая из многих аспектов.

— Насколько легким для наших мобилизованных сотрудников будет возвращение к производству?

— Война травмирует людей, что бы мы ни делали, поэтому всегда трудно возвращаться к нормальной жизни. У нас есть проект «Спасаем жизни», основанный Фондом Рината Ахметова и компанией Метинвест, через который мы помогаем уже всем нашим защитникам. Мы помогаем с протезированием и психологической реабилитацией. И это две самые важные вещи. Можно ведь дать рабочее место, найти жилье, можно все сделать. Это достаточно просто. Для этого нужны только деньги. А вот для того, чтобы пройти психологическую реабилитацию, нужны психологи, чтобы человека вывести из того состояния, в которое его загнала война, или нужен кто-то, кто сможет правильно разработать протез и потом научить им пользоваться.

— В начале полномасштабного вторжения компания принципиально не остановила выплату заработной платы. Какова ситуация сегодня? Что делает Метинвест для увеличения дохода сотрудников, когда действительно сложное экономическое положение в стране?

— Во-первых, у нас есть так называемые боевые доплаты, которые мы выплачиваем на предприятиях, работающих возле линии фронта, и там, где повышенные риски работы. Также мы мониторим рынок оплаты труда в Украине и будем в темпе с рынком пересматривать зарплаты или вводить специальные доплаты и премии на время войны, пока ситуация не стабилизируется.

Ренессанс стального строительства

— Что может Метинвест дать Украине в плане восстановления после войны?

— Если говорить о сегодняшнем дне, то мы помогаем, прежде всего, нашим сотрудникам, которые остаются без жилья или с поврежденным жильем. Во-вторых, помогаем людям, живущим на территориях, где работают наши предприятия, отремонтировать жилье после обстрелов. Мы даже предоставляем временное жилье, например, в нашем профилактории в Запорожье или в домах отдыха в Каменском.

Это то, что мы можем сделать сейчас, пока идет война. А после войны нас ждет развитие страны, нас ждет восстановление. Я убежден, что это восстановление Украины станет ренессансом стального строительства, и мы сможем отстроить нашу страну, поставляя необходимую для ее восстановления сталь. Одним из этапов такой работы стал запуск проекта «Стальная мечта» от Метинвеста.

— Сможет ли Метинвест поставить всю сталь, которая нужна, например, для восстановления всех домов в Украине?

— К сожалению, сегодня проблема не в количестве стали, которая нужна для строительства этих домов. Проблема в стальных продуктах, которые мы можем производить. С потерей контроля над ММК имени Ильича и «Азовсталью» в Мариуполе мы потеряли мощности, производившие толстый лист, балку, рельсы. И сегодня, к сожалению, все, что нужно для мгновенного строительства в стране, мы не можем поставлять. Мы везем толстый лист с наших заводов в Италии, покупаем рельсы или балки в других странах и доставляем их в Украину.

Но все это можно вернуть. Метинвест может построить новые прокатные мощности, на которых будут производиться необходимые продукты. Кстати, на металлургической панели прошедшей в Италии конференции по восстановлению Украины была интересная презентация нового способа стального строительства от итальянских архитекторов.

Там дома строят вообще без использования бетона или цемента, даже фундамент полностью из стали.

Это в основном многоэтажки, но их можно строить модулями, которые могут производить корабельные компании, расположенные в Италии возле наших заводов. Потом все это можно транспортировать в Украину, собирать уже на наших мощностях и устанавливать там, где нужно построить дом.

Мы можем закупить или произвести сталь в других странах, привезти ее в Украину и собирать такие дома здесь.

— То есть это такой синхрон, где мы должны совмещать восстановление самой промышленности для восстановления и социального сектора, и строительства в целом.

— У нас просто нет другого выбора, это нужно делать параллельно. Людям надо где-то жить. И как только мы завершим войну, как только победим, нам следует начинать строительство для людей. Параллельно мы будем восстанавливать нашу промышленность.

— Есть ли в списке потенциальных объектов стального строительства, которые можно построить после войны, какие-нибудь знаковые вещи? Что-то такое, что станет символическим сооружением для стали Метинвеста?

— Мы уже сделали некоторые вещи, которые могут быть символами. К примеру, наш безопасный конфайнмент над ЧАЭС, который тоже сделан из стали Метинвеста. Это сооружение, аналогов которого в мире не так уж много. Да, это печальная часть истории Украины, но все же само новое укрытие — это то, что мы можем сделать на самом высоком уровне.

Когда мы будем восстанавливать после войны наше государство, у нас будет возможность создать много таких объектов, которыми мы потом будем гордиться долгие годы.

— Есть ли где-то в планах или мечтах, например, новое здание из стали, которое появилось бы в украинском Донецке или Мариуполе, как аналог Empire State Building?

— Думаю, эта идея должна появиться у тех, кто занимается девелопментом. Мы готовы помочь, давать технологии, уже собранные на базе Украинского центра стального строительства. Мы готовы предоставлять сталь, которую можно использовать для строительства. Мы поделимся контактами европейцев с опытом строительства этих сооружений: архитекторов, инженеров и т.д.

То есть мы готовы полноценно участвовать в таких проектах, но вдохновение должно быть у населения. Вдохновение должно быть у бизнесменов, желающих это сделать.

Восстановление Мариуполя

— Каким вы видите будущее Мариуполя?

— Это интересный вопрос, но почему только Мариуполя? Нужно помнить, что когда-то мы уехали, к сожалению, из Донецка. Когда я говорю о нашей победе, я верю в то, что освобождены от оккупантов будут и Донецк, и Мариуполь, и Крым, и Луганск. Поэтому здесь нужно думать, как отстроить весь восток Украины, не только Мариуполь.

Если мы говорим исключительно о Мариуполе, то видение восстановления у Метинвеста, конечно, есть. Уже сейчас Ринат Ахметов присоединился к проекту Мариуполь Reborn. Мы уже выделили средства на функционирование этого центра, который позволит, во-первых, разработать стратегию развития города. Это важно. Мы не можем рассчитывать, что придем и отстроим Мариуполь таким, каким он был. Мы все понимаем, что были хорошие вещи в Мариуполе, но было и то, чего нам не хотелось бы повторять.

Поэтому нужна новая стратегия города, в том числе новая промышленная стратегия. Нельзя просто прийти и сказать: сейчас мы полностью отстроим «Азовсталь». Сегодня «Азовсталь» — это символ, это крепость. Поэтому нам надо будет понять, какая же часть металлургии должна оставаться в Мариуполе, как она будет выглядеть, и как должна выглядеть так называемая промышленная карта города. И только тогда начинать отстраивать город.

— Продолжая тему восстановления Мариуполя, какой вы видите роль Группы Метинвест в этом процессе?

— Сегодня — это быть главным партнером именно по созданию дизайна будущего города: с разработкой этого дизайна, с его раскладкой на конкретные шаги, которые надо будет сделать. Затем наша роль — главный партнер по восстановлению. Это будет современный город с развитой экономикой.

— «Азовсталь». Насколько вы можете сегодня оценить повреждения комбината?

— К сожалению, то, что мы видим на фото и видео, выглядит так, что повреждения серьезные. Однако я

не оставляю надежды, что мы сможем восстановить некоторые производства на «Азовстали». Когда украинские военные освободят Мариуполь, когда мы туда приедем, то увидим, что можно с этим сделать.

— Мы понимаем, что пропаганда агрессора работает на то, чтобы рассказывать басни о возобновлении производства на комбинате хоть завтра.

— Мы не видим для них возможности сейчас восстановить что-то на производстве «Азовстали». Я думаю, что максимум, для чего они будут использовать «Азовсталь» или ММК имени Ильича, — как ремонтные базы.

— Тогда вопрос на будущее: мы приходим и оцениваем, сколько может понадобиться времени для восстановления комбинатов?

— Мы когда-то поднимали архивы по восстановлению Мариуполя и Донецка после Второй мировой войны. И видели, что на «Азовстали» первую печь задули через шесть месяцев после освобождения, а, например, на Донецком металлургическом заводе — даже через четыре месяца. Поэтому есть технологии, есть понимание, как быстро можно восстановить производство. Но здесь нам не надо забывать, что у нас нет желания восстанавливать эту старую технологию, которая существовала на ММК имени Ильича и «Азовстали», потому что это уже вчерашний день. Сегодня весь мир движется к «зеленой» металлургии, к электрометаллургии, и восстановление наших комбинатов в Мариуполе будет проходить в этом русле.

Поэтому восстановление производства по новым «зеленым» технологиям потребует больше времени, ведь надо будет строить почти с нуля. Это занимает от трех до пяти лет.

— Кроме восстановления производства «Азовстали», есть ли идеи создать мемориал на месте самого комбината? Почтить память героев, которые защищали город?

— Чтить героев нужно сейчас: когда они вышли из плена, когда они и их семьи нуждаются в помощи. И это именно то, что мы сейчас делаем в проекте «Сердце Азовстали». Я считаю, что это самый важный мемориал защитникам «Азовстали». А что сделать на месте комбината — монумент, парк или что-то другое, решит мариупольская община, когда город снова будет украинским.

— Важный вопрос для всех территорий, которые вернутся в состав Украины, — возвращение людей на эти территории и реинтеграция тех, кто там остался.

— Именно для этого и существует проект Mariupol Reborn. Он нужен, чтобы разработать такие смыслы, которые будут воплощаться в новом Мариуполе и позволят людям, выехавшим на запад или в центр Украины, или же в Европу, вернуться домой. И также он должен включать реинтеграцию тех людей, которые сейчас находятся в Мариуполе. Насколько я понимаю, более 100 000 человек осталось в городе, это очень большое количество. Кто-то остался по каким-то жизненным причинам, а кто-то остался, потому что верит в «русский мир». Нам надо будет решать, как реинтегрировать всех людей. Я убежден, что те, кто верит в «русский мир», просто уедут куда-то подальше к своему «русскому миру», как это уже произошло в Херсоне, например. Поэтому я не думаю, что здесь будут проблемы. А вот с людьми, которые остались там по каким-то жизненным соображениям и не имели возможности уехать, надо будет работать. Чтобы была нормальная интеграция, а они стали нормальными членами общины в будущем.

— Кто первый вернется в общины? Люди поедут за работой, за возможностью? Или приедут, в хорошем смысле слова, активисты, патриоты города?

— Мы уже видели, как это было в Херсоне. Первыми приедут Новая почта и Укртелеком. А потом поедут все остальные. Среди них будут наши инженеры, которые обследуют город, комбинаты и сделают выводы, — как нам скорректировать наши планы по восстановлению экономики города.

Оборонное производство и помощь Метинвеста ВСУ

— Метинвест много помогает тем, кто сегодня защищает Украину. Какие главные акценты этой важнейшей помощи? Какие планы?

— В самом начале войны у меня был телефонный разговор с нашим акционером Ринатом Ахметовым, и он был первым, кто поверил в победу Украины. Он тогда говорил, что мы точно победим, в этом нет никаких сомнений, но чтобы победить, все должны работать на победу. И тогда он сказал: «Делай что угодно, что нужно для того, чтобы мы победили». Я сейчас с ним общаюсь почти каждый день. Ведь ситуация непростая и на рынках, и на наших предприятиях. Но я вижу, что позиция акционера не изменилась. Она даже укрепилась, стала более жесткой. Он все так же верит в победу и все так же верит, что победа возможна, только если все будут помогать нашей стране эту победу одержать. Поэтому и наша задача не изменилась. Будем одерживать победу.