

## Юрий Рыженков – среди топ-10 CEO Украины военного времени

Война проверяет на прочность не только государство и армию, но и компании и их руководителей, пишет издание dsnews.ua в материале «Топ-10 CEO военного времени».



Этой весной настал переломный момент. Индекс деловых ожиданий, по результатам опроса НБУ, впервые с октября 2021 г. вышел в плюс. В апреле 2023 г. индекс повысился до 51,5 пункта и пересек нейтральную отметку "50". Итак, бизнес наконец-то ожидает роста производства.

Всей страной мы пережили самый сложный год и самую сложную зиму. Наконец-то весна принесла оживление деловой активности и добавила оптимизма в ожидания от будущего. Однако серьезные вызовы в сфере безопасности и экономики остаются перед руководством любой компании в Украине. И перспективы зависят от сферы деятельности. В упомянутом индексе деловых ожиданий от НБУ предприятия торговли предоставили самые положительные оценки результатов и перспектив деятельности, предприятия промышленности проявили более осторожный оптимизм, а вот бизнесы из сферы услуг, особенно строительства, еще негативно оценивают перспективы. Борьба продолжается.

Но как бы ни развивались события, а роль CEO, первого лица бизнеса в военный период сравнима с ролью капитана во время шторма. И те, кто провел свою компанию и команду через первые 15 месяцев войны, заслуживают того, чтобы их отметили.

В рейтинг издание отобрало 10 гендиректоров (CEO), учитывая их управленческие компетенции, знание своего дела и отрасли, образование, опыт, авторитет в коллективе и, конечно, финансовые результаты возглавляемой компании. А ввиду особенностей периода, dsnews.ua акцентировало внимание на умениях преодолевать вызовы военного времени. Удержание компании на рынке, удачные антикризисные решения, сохранение рабочих мест и забота о работниках — неперенный набор достижений и приоритетов успешного руководителя в 2022 и 2023 гг.

Издание приводит кейсы топ-менеджеров, представляющих разные отрасли. Среди них – кейс от CEO Метинвеста.

[Перестроить бизнес, сохранить команду. Как Метинвест остался железной опорой страны](#)

С началом полномасштабного вторжения в Горно-металлургической группе компаний Метинвест полностью трансформировали операционную модель бизнеса. Ключевые решения, принятые топ-менеджментом, позволили стабилизировать объемы производства, перестроить логистику и выйти на достаточный денежный поток для выполнения обязательств. Это, в частности, позволило руководству Группы позаботиться о работниках, сохранить ключевых сотрудников и трудоспособный коллектив.

В 2022 г. Группа Метинвест, как и вся Украина, столкнулась со сверхсложным испытанием — работать в

условиях полномасштабной войны. Юрий Рыженков, который возглавляет компанию почти 10 лет, считает, что справиться с вызовами военного времени Метинвесту помогли командная работа, адаптивность и способность быстро реагировать на события.

Два крупнейших металлургических комбината Группы — ММК имени Ильича и "Азовсталь" в Мариуполе, как и сам город, оккупировали россияне. Следовательно, компания разработала алгоритм действий в случае чрезвычайных ситуаций и ввела определенные управленческие практики. "Благодаря им компания продолжает работать, сохранять рабочие места, платить налоги, поддерживать экономику, помогать армии и украинцам. Метинвест остается опорой страны", — говорит CEO Группы.

#### **Новая логистика и операционная модель**

Уже в первый день войны топменеджмент решил приостановить работу мариупольских, а также ряда других предприятий без вреда для окружающей среды и увеличить обеспечение бомбоубежища всем необходимым для длительного пребывания людей: водой, пищей, лекарствами, связью.

После остановки предприятий в Мариуполе и Авдеевке и разрыва установившихся технологических и логистических цепочек Метинвесту пришлось полностью перестраивать бизнес. Черноморские порты, по которым компания экспортировала продукцию, заблокировали россияне. Метинвест выстроил новую логистику с нуля — ныне большая часть перевозок в Европу осуществляется по железной дороге, а также через порты Румынии и Польши.

Также в компании произошли организационные изменения — создана Коммерческая дирекция на основе Дирекции по продажам и Дирекции по логистике и закупкам. Это тоже помогло лучше сосредоточиться на преодолении последствий войны.

В начале вторжения зарубежные предприятия Метинвеста зависели от сырья мариупольских комбинатов, преимущественно "Азовстали". Компания пересмотрела операционную модель, и теперь прокатные заводы в Италии и Великобритании работают автономно на сырье местных производителей, а болгарское предприятие получает полуфабрикаты из "Каметстали". Также Группа нашла альтернативных покупателей для продукции угольных шахт в США, ранее поставлявших уголь украинским предприятиям. Такие решения и постоянное взаимодействие с клиентами позволили значительно увеличить объем загрузки зарубежных активов.

#### **Собственная генерация и импорт электричества**

Чтобы уменьшить последствия перебоев с электроснабжением, Метинвест позаботился о собственной генерации и дополнительном оборудовании для поддержания работы предприятий. А в феврале 2023 г. компания импортировала электроэнергию из Евросоюза, это было кризисное решение, которое позволило предприятиям пройти тяжелый период в энергетике. Также в Группе рассматривается возможность установки возобновляемых источников энергии, которые станут резервным вариантом на случай отключений электричества.

#### **Опыт и результат**

Несмотря на постоянную угрозу вражеских обстрелов, украинские предприятия Метинвеста продолжают работать с разным уровнем загрузки, учитывая требования безопасности, логистические, энергетические, экономические и другие факторы.

Преодолеть вызовы войны и выстоять Группе помогла диверсификация цепочки создания стоимости и логистики. Ведь для компании война фактически началась в 2014 г., и опыт первых военных лет сыграл ключевую роль в решении критических проблем в прошлом году. "По мере стабилизации объемов производства и посредством новой логистики мы можем генерировать достаточно средств для покрытия наших операций по обслуживанию долга", — добавляет Юрий Рыженков.

#### **Главное — команда**

Сохранить команду — такая главная цель компании с начала войны. Метинвест помог вывезти сотрудников из Мариуполя, предоставил убежище и обеспечивал их продовольствием, медицинской и психологической поддержкой. А также предложил работникам переобучение и трудоустройство на других предприятиях. Именно адаптивность для сотрудников — желание приобретать новые профессии, находить возможности для того, чтобы работать при любых обстоятельствах — выходит на первый план во время войны, считает CEO Метинвест. Это позволяет бизнесу заботиться о производстве, помогать работникам, армии и украинцам в целом.

#### **"Стальной фронт" и "Стальная мечта"**

Именно поэтому Метинвест присоединился к военной инициативе Рината Ахметова "Стальной фронт", в рамках которой производит стальные изделия для защитников Украины, и стал одним из крупнейших доноров украинской армии. В то же время гуманитарная инициатива Группы "Спасаем жизнь" обеспечивает украинцев продовольствием и предметами первого потребления, медиков —

лекарствами и оборудованием, занимается протезированием пострадавших ветеранов ВСУ, сотрудников компании и психологической реабилитацией женщин и детей. С 24 февраля 2022 г. компания направила на гуманитарную и военную помощь Украине более 3,7 млрд грн, из которых свыше 1,8 млрд грн — на нужды армии.

В настоящее время Группа готова поставлять сталь для восстановления разрушенной инфраструктуры и жилья. И разработала концепцию восстановления страны "Стальная мечта" — набор готовых строительных решений, которые можно адаптировать под нужды конкретных громад.

А после освобождения Мариуполя Метинвест мечтает восстановить там металлургические комбинаты, построив производство углеродно-нейтральной стали. По мнению Юрия Рыженкова, именно DRI-продукция способна стать новой возможностью для украинской металлургии, учитывая развитие "зеленой" стали в Европе. "То, что Метинвест способен производить DRI-продукцию и может увеличить ее объем, открывает для нас новые европейские рынки. Сейчас мы ищем клиентов в Швеции, Германии и Австрии, куда раньше не поставляли железорудную продукцию", — отмечает гендиректор компании.

Но в любом случае один из самых главных факторов, который поможет возобновить работу горно-металлургического комплекса, а значит и экономики страны, — открытие украинских портов для экспорта, отмечают в Метинвесте. Это создаст условия для быстрого восстановления промышленного производства и ВВП Украины, позволит сохранить сотни тысяч рабочих мест и обеспечить миллиарды гривен налогов.

|

[dsnews.ua](https://dsnews.ua)

<https://metinvestholding.com/ru/media/news/yuri-ryzhenkov-sered-top-10-seo-ukrani-vonno-dobi>