

«Додалася специфіка воєнного часу». Велике інтерв'ю Олександра Мироненка, СОО Групи Метінвест NV.ua про розумну автономію заводів, перспективи Маріуполя та зміни в логістиці

Операційний директор Метінвесту Олександр Мироненко в інтерв'ю NV Бізнес розповів, як змінилася діяльність групи за 1,5 року війни, що з працівниками Азовсталі та ММК ім. Ілліча та про проблеми логістики. Пропонуємо до вашої уваги адаптовану версію інтерв'ю.



— Як руйнування Каховської дамби вплинуло на підприємства Метінвесту в Кривому Розі?

— На поточний момент у нас усе під контролем. Технологія забезпечується, є питання з побутовими потребами, але вони в робочому порядку вирішуються.

Усі підприємства працюють штатно, стежимо за динамікою по воді й залежно від ситуації будемо ухвалювати рішення.

— Як змінилася роль операційного директора після 24 лютого 2022 року, коли фактично зупинилися кілька великих підприємств групи?

— Працюючих активів стало менше, але додалася специфіка воєнного часу. У нас з'явилася взаємодія і допомога армії на локальному рівні. З'явилася взаємодія з військовими адміністраціями. Я займаюся цими питаннями. І безумовно ніхто не знімав завдання щодо ефективної організації виробництва. Тому якщо ми говоримо про занурення у виробничу діяльність, то воно залишається повним і максимально глибоким.

— Раніше генеральні директори окремих підприємств були дуже авторитетними людьми на рівні міст, наприклад, Буянда або Бойко — для Маріуполя, Сацький — для Запоріжжя. А зараз складається враження, що навіть на цьому рівні більш упізнавані менеджери холдингу. Чи це оманливо?

— Давайте не будемо порівнювати часи так званих «червоних директорів» із періодом функціонування сучасної бізнес-моделі.

Безумовно якісь питання потребують мого залучення. А якісь вирішує генеральний директор підприємства. Але все одно ми працюємо як одна команда.

— Як після повномасштабного вторгнення змінилася структура управління холдингом?

— Ми критично подивилися на бізнес-процеси, які в нас були до початку повномасштабної війни та після її початку. І відмовилися від тих, у яких немає потреби для виживання і стабільної роботи компанії. Відповідно частина людей потрапили під скорочення. Ще частина — самостійно прийняли рішення покинути компанію. У нас був і є досить хороший кадровий резерв. Лише нещодавно зі сторони було залучено нового директора зі сталого розвитку та взаємодії з персоналом — Тетяну Петрук з Укртелекому.

— **Ви плануєте кадрові посилення?**

— Вони вже зроблені. З нового року я, як СОО, провів досить багато кадрових перестановок і на європейських, і на українських активах. Навіть мене можна навести як приклад кадрової перестановки — на моє місце в Запоріжжі прийшов новий генеральний директор — Роман Слободянюк. Він був у кадровому резерві. А його місце зайняла людина, яка теж була в кадровому резерві операційної дирекції Метінвесту.

— **СЕО Юрій Риженков у вересні минулого року в інтерв'ю NV говорив, що 50% працівників маріупольських майданчиків навіть не вийшли на зв'язок.**

— Приблизно таке співвідношення і залишилося. Ми працевлаштували на інші активи близько 7000 співробітників, зокрема з Маріуполя та Авдіївки. Решта або виїхали з країни, або залишилися на тій території. Навіть є випадки, коли люди повернулися до Маріуполя. З тими, хто там перебуває, ми зв'язку не підтримуємо.

— **Який зараз штат групи?**

— Близько 60 тис. осіб. Це саме активний персонал. І близько 3000 осіб перебуває у вимушеному простой. Переважно Кривий Ріг, де ГЗК недозавантажені через блокування портів.

В Авдіївці на роботу виходять близько 180 осіб. Вони забезпечують збереження коксових батарей, займаються ліквідацією наслідків обстрілів. Частина людей під будь-яким приводом відмовляються їхати з Авдіївки.

— **Навіть так?**

— Я в Авдіївку часто їжджу, добре знаю ситуацію в місті. Якщо наприкінці минулого року там залишалось приблизно 1000 осіб, то зараз там уже понад 3,5 тис. осіб. Люди виїхали, потім у них закінчилися заощадження. Жити нема на що і ніде... тим хто не знайшов собі застосування. І вони повертаються під обстріли. Хоча всім, хто хотів, компанія забезпечує вивезення та умови для працевлаштування в Запоріжжі, у Кам'янському на інших коксохімах.

— **Маріупольський персонал, який досі не вийшов на зв'язок, скорочено?**

— Вони в припинених трудових відносинах. Із запровадженням воєнного стану роботодавцям дали таку опцію, щоб не звільняти людей. Закінчиться війна, тоді будемо вирішувати, що з ними робити далі.

— **Скільки таких людей?**

— За вирахуванням працевлаштованих — це фактично весь маріупольський майданчик, 26 тисяч осіб.

— **Чи є якісь проблемні питання на підприємствах, які опинилися на окупованій території - розрахунок із контрагентами, екологія, персонал?**

— Персоналу, який до нас звертається, ми допомагаємо в містах присутності на контрольованій території. На екологічні фактори ми ніяк не можемо вплинути. Там є окупаційна адміністрація, яка на поточний момент несе всю повноту відповідальності. Коли міста будуть деокуповані й ми зможемо повернутися, тоді зможемо оцінити масштаб лиха.

Що стосується підрядників, то позиція компанії полягає в тому, що оскільки ми втратили операційний контроль над цими активами, то не можемо вести будь-які розрахунки. Вони припинені.

За діючими підприємствами, з урахуванням складного фінансового становища, проведено реструктуризацію старої заборгованості. Нові фінансові зобов'язання ми виконуємо згідно з укладеними новими договорами.

— **Які додаткові заходи безпеки ви передбачили для персоналу працюючих підприємств?**

— Ми привели до ладу всі бомбосховища. Вони забезпечені запасами води та їжі, джерелами тепла,

зв'язку, електроенергії.

Також ми змінили порядок організації роботи. В металургії є безперервні процеси — аглофабрика, доменна піч, сталеплавильний переділ. Є переривчасті - прокатне виробництво. Люди на безперервному циклі забезпечені бронезилетами та касками. Зараз докуповуємо партію касок для прокатників, у яких збільшилося завантаження. На підприємствах, які віддалені від лінії фронту, під час сигналу «Повітряна тривога» ця частина персоналу продовжує роботу, вдягнувши бронезилети та каски, а решта спускаються в бомбосховище і мають там перебувати до закінчення сигналу.

— **Запоріжжя в цьому випадку — віддалене від лінії фронту місто?**

— Там близько 50 км. Ми розуміємо, що ствольна артилерія і гради не доб'ють. Основна загроза — це С 300, можливий Смерч. Але на наших підприємствах немає жодної військової інфраструктури. Немає військових цілей або об'єктів, які можуть створити додаткові ризики.

— **Група регулярно повідомляє про виробництво нової металургійної продукції оборонного призначення, про співпрацю з військовими. Чи не додає ризиків публічна комунікація?**

— Це все виробляється на підприємствах Метінвесту. Конкретний майданчик я говорити не буду. У нас їх не два, а набагато більше. Ця продукція остаточно упакується і передається військовим далеко за межами наших промислових майданчиків.

Ну а обсяги допомоги... ми вважаємо потрібним і важливим говорити про те, що група робить для допомоги нашій армії.

— **На початку вторгнення Метінвест повідомляв, що підприємства групи отримали певну автономію. До осені почали вибудовуватися нові виробничі зв'язки. Як саме сьогодні взаємодіють між собою ваші підприємства?**

— У нас була розумна автономія. Кожному підприємству було дано можливість ухвалювати рішення в стресовій ситуації, так би мовити, «на землі», з огляду на обставини. При цьому однаково велася координація з центром. Кожен директор говорив, яка в нього ситуація, що саме він робить і який очікує отримати результат. Я це знаю, оскільки на момент повномасштабного вторгнення був генеральним директором Запоріжсталі. Разом із колегами в Кривому Розі, Кам'янському, Покровську, Авдіївці ми намагалися вибудувати взаємодію з військовими, зміцнити оборону міст. Координація на місці - жвавіше, швидше. Ця система довела свою ефективність.

Що стосується розподілу сировини, планування виробничої діяльності, то будьмо відвертими, на початку повномасштабної війни у нас практично повністю зупинилася Запоріжсталь, а також було призупинено роботу деяких підприємств.

Після того як на центральному рівні ми вибудували взаємодію із залізницею, з Мінінфраструктури, і вони нам почали давати коридори для вивезення сировини, вдалося запуснути Запоріжсталь, відновилася повноцінна робота Каметсталі. Тоді виникла необхідність нормального планування виробничих ланцюжків і координації всіх сфер діяльності. І зараз ми працюємо в такому режимі.

— **Рінат Ахметов і Юрій Риженков неодноразово заявляли про плани відродити металургію в Маріуполі після деокупації міста. Наскільки це доцільно? Чи є якісь переваги у Маріуполі, щоб створити там фактично нове металургійне підприємство на базі майданчиків Азовсталі та ММК ім. Ілліча?**

— Насамперед потрібно дістатися до цих майданчиків і зрозуміти, що з ними сталося, наскільки вони постраждали внаслідок бойових дій, наскільки там замінована територія і що потрібно для розмінування. Розібратися, яка взагалі складеться зовнішньополітична конфігурація, чи буде працювати маріупольський порт. Тут багато аспектів, які потрібно буде враховувати під час розроблення концепції відновлення маріупольської металургії.

— **Але ви як фахівець можете оцінити: чи в принципі можливе майбутнє у металургії в Маріуполі з огляду на економічні чинники, а не політичні заяви?**

— Якщо відновиться статус-кво в кордонах 1991 року, відновиться вся логістика, яка давала ефективність Маріуполу (з урахуванням Донецька, сировинних джерел тощо)... Маріуполь матиме переваги як локальний виробник для східної частини України.

— **У вас зараз є можливість залучати фінансування, інвестиції від західних партнерів?**

— Є торгове фінансування, яке ми залучаємо від банків під вивезення нашої продукції. Із залученням

довгих кредитів для українських підприємств зараз усе дуже складно. Вкрай мало хто готовий вкладати гроші в підприємство, яке розташоване недалеко від лінії фронту.

— **Завдяки чому вам вдається поступово нарощувати обсяги виробництва?**

— Перше, у нас стабілізувалася ситуація з постачанням електрики та з залізничною логістикою в Україні. Друге, кон'юнктура на наших експортних ринках сталі та руди у 2023 році поки що все одно краща, ніж у другій половині 2022-го. Третє, ми запустили додаткову доменну піч на Запоріжсталі.

— **У цьому то й питання: які чинники дали змогу її запустити?**

— Тому що навчилися везти в тому обсязі та в ті терміни, які необхідні. Почали краще дотягуватися до європейського ринку і швидше це робити.

По-друге, ми варіюємо виробництво. Вигідно продавати чавун — продаємо його, вигідно рулон — продаємо рулон, вигідно сортовий прокат або заготовку — продаємо їх. Плюс покращилася ситуація з енергопостачанням.

— **Як ви замінили кокс з Авдіївського КХЗ?**

— Ми працюємо на своєму вугіллі, використовуючи маку К і марку Г. Так, без АКЗХ впала якість коксу, але ми виробляємо весь обсяг необхідний для роботи чотирма доменними печами. Коли працюємо п'ятьма доменними печами, то купуємо кокс у Польщі та в Україні. Зараз проводимо технічні заходи, щоб знизити витрату коксу і максимально відійти від його закупівлі у третіх осіб.

— **А вапняк (більша частина вапняку для металургійних процесів до 2014 року видобувалася на території АР Крим і Донецької області - NV Бізнес)?**

— Вапняк ми купуємо на західній Україні. Коли нам потрібен високоякісний вапняк, то імпортуємо з Туреччини.

— **Після того як ви втратили сляби з Азовсталі та ММК ім. Ілліча, як забезпечуєте напівфабрикатами свої прокатні активи в Італії та Великій Британії?**

— На Запоріжсталі за планом йде процес освоєння товарних слябів. Вже було поставлено близько 25 тис. тонн з початку року. У травні вироблено близько 6 тис. тонн слябів для наших італійських активів. І плануємо нарощувати цей обсяг до 60–80 тис. тонн.

— **Вам підходить якість цих слябів?**

— Ми вже пройшли першу стадію сертифікації - випробування на зварюваність. Зараз очікуємо отримання сертифіката Bureau Veritas. Наступний крок — Lloyd's Register. Щойно отримаємо їхній сертифікат, то в нас буде нормальне виробництво суднолиста. Обсяг, який не зможемо забезпечити із Запоріжсталі, будемо закуповувати на ринку.

— **Який відсоток від потреби в слябах забезпечуватиме Запоріжсталь?**

— При нормальному завантаженні італійські заводи купують близько 130–140 тис. тонн на місяць. Тобто близько 50%.

— **А завод Spartan у Великій Британії?**

— Поруч із ним є британські виробники слябів, які за логістичним ланцюжком ефективніші.

— **А як працює завод з оцинкування Юністіл у Кривому Розі?**

— Зараз стабільно працює на холоднокатаному прокаті Запоріжсталі та вийшов на обсяг 6 тис. тонн на місяць оцинкованого прокату. Переважно це внутрішній ринок.

— **Як на ваші металургійні заводи вплинуло спрощення митної політики ЄС та інших регіонів щодо України. Чи вдалося цим скористатися або це більше декларативна історія?**

— Так, у нас основний стратегічний ринок збуту — ЄС. Хоча, наприклад, раніше, після введення мит, ми звідти практично пішли з рулоном.

Зараз адміністративних обмежень немає, але є обмеження економічні. Це зростання вартості логістики до нашого кінцевого споживача — середземноморський ринок, північна Африка. Раніше було \$30–40 за

тонну з урахуванням навантаження і фрахту. Зараз відправлення через порти Польщі - у кілька разів більше.

Крім того, зараз у країнах ЄС випав великий сегмент постачальників. Вони відмовилися від російського рулону — на ринку немає Северстали та інших російських виробників. Цю нішу зайняли ми.

— А НЛМК є.

— Вони є як перекатник, який закуповує російські сляби, тому що на їхні сляби санкції не ввели. Це теж такий вибірковий підхід країн ЄС.

— **Якщо взяти за константу поточні логістичні можливості України — ви вже на максимумі виробництва чи є куди рости?**

— Тут питання перетоків продукції. Якщо менше відвеземо ми, то більше відвезуть зерновика. Зараз експортували майже все зерно. Тому питання конкуренції з аграріями на західних переходах і в порту Ізмаїл повернеться ближче до кінця літа, коли піде новий урожай.

— **Як просувається проєкт будівництва нового металургійного заводу в Європі? Наприклад, я чув, що майданчик у Болгарії вже не розглядається для інвестицій.**

— Розглядаються всі варіанти. В італійського майданчика є свої переваги. У болгарського теж є свої плюси. Концептуально якогось остаточного рішення немає. І рішення ухвалюватимуть, зокрема, виходячи з реалій в Україні, щоб була синергія з українськими активами.

|

NV

<https://metinvestholding.com/ua/media/news/dodalasya-specifika-vonnogo-chasu-velike-ntervyu-oleksandra-mironenka-coo-grupi-metinvest-nv-ua-pro-rozumnu-avtonomyu-zavodv-perspektivi-marupolya-la-zmni-v-logstic>