

## «Метінвест в умовах війни: децентралізація в дії» — інтерв'ю CEO Групи для PwC

Міжнародна група компаній Метінвест, якій належать активи в гірничодобувній галузі та металургії, а також комерційні представництва в Україні, Європі та США, зазнала значних пошкоджень під час російської агресії. Але водночас Метінвест продемонстрував неабияку стійкість та здатність адаптуватися до надскладних обставин. Юрій Риженков, CEO Групи Метінвест, в інтерв'ю Керуючому партнеру PwC в Україні Аго Вілу розповів, як одна з найбільших українських компаній долає виклики воєнного часу.



— Юрію, не так багато компаній постраждали від війни настільки сильно, як Метінвест. Ми всі знаємо про «Азовсталь», ММК Ілліча, а також про перебої у ваших логістичних ланцюжках. Розкажіть, будь ласка, яким чином Ви трансформували бізнес, аби мати можливість й надалі продовжувати працювати за таких важких обставин.

**«Нашою метою було забезпечити можливість працювати для однієї частини компанії в той час, коли інша змушена боротися з наслідками війни»**

— Справді, Метінвест зіткнувся з серйозними викликами на початку повномасштабного вторгнення та продовжує їх долати. Ми втратили контроль над двома основними виробничими підприємствами в Маріуполі та змушені були кардинально переглянути підходи, аби забезпечити виживання компанії та, сподіваюся, її подальший розвиток.

Передусім нам потрібно було забезпечити можливість нашим дочірнім структурам за кордоном діяти незалежно, оскільки вертикально інтегрована структура була порушена, й вони тимчасово втратили зв'язок із нею. І, поки ми відновлювали її, надважливим завданням для них було навчитися працювати у відкритому ринковому середовищі. Нашою метою було забезпечити можливість для однієї частини компанії безперешкодно функціонувати в той час, коли інша змушена боротися з наслідками війни.

Наступний крок за порядком, але не за значенням, – це евакуація цивільного населення з регіонів, що найбільше постраждали від бойових дій. Першочерговим завданням було перевезти якнайбільше людей та забезпечити їх усім потрібним, зокрема тимчасовим прихистком та предметами першої потреби.

Нашою третьою ініціативою стала підтримка Сил оборони України в стримуванні російського наступу. Для цього ми залучили важку техніку, що допомагає прокладати окопи та зводити оборонні споруди. Ми також забезпечували українських бійців броньованою сталлю, куленепробивними жилетами та іншими критично необхідними речами.

Коли ми вжили всіх цих заходів, то почали переглядати нашу логістику в Україні, порушену через блокування чорноморських портів. Нам потрібно було перемістити все до західного кордону та тісно співпрацювати не лише з «Укрзалізницею», а й з польськими, румунськими та угорськими перевізниками, які виявилися не зовсім підготовленими до такого зростання обсягів вантажоперевезень.

Що ж стосується внутрішнього управління, то основним нашим принципом стало делегування повноважень. Ми делегували якомога більше тим людям, які перебували безпосередньо на місцях. Цей підхід забезпечив швидке прийняття рішень та посилив рівень відповідальності за них.

— **Останній рік видався надзвичайно складним для України, зокрема й через те, що росіяни інтенсивно атакували енергетичну інфраструктуру. Удари можуть повторитися і цього року, і ми знову переживатимемо важку зиму. Як Ви готуетесь до можливих відключень електроенергії?**

**«У разі раптового знеструмлення ми можемо плавно зупинити виробничий процес, а після повернення електропостачання – так само плавно відновити його»**

— Є кілька кроків, які ми можемо зробити, аби забезпечити безперебійне живлення – це форвардні контракти та імпорт, як минулої зими. Ми до цього готові. Але важливо пам'ятати, що ми не можемо повністю уникнути блекаутів через інфраструктурні обмеження. Адже, якщо пошкоджені зазнає окрема підстанція, що живить конкретний комбінат, це може призвести до відключень.

Наразі ми не здатні побудувати достатньо власних генерувальних потужностей, аби повною мірою забезпечити свої виробничі потреби. Проте в нас є можливість задіяти модульні електростанції або великі генератори, щоб правильно зупинити роботу підприємства у разі відключення. Це критично як для меткомбінатів, так і для вугільних шахт, де люди працюють під землею, де є скупчення метану та критично мати вентиляцію. Тому важливо мати живлення, аби витягти людей з-під землі та продовжувати вентиляцію ділянок.

На металургійних комбінатах важливо уникати раптового відключення електроенергії, оскільки там ведеться робота з розплавленим металом, а тому знеструмлення завдає серйозної шкоди обладнанню. Наші резервні потужності дають змогу тримати в робочому стані одну піч на «Запоріжсталі», а також забезпечити вентиляцію та водопостачання для виробничих процесів.

Що стосується «Каметсталі», то тут ми не можемо підтримувати роботу печі, але маємо достатньо потужностей для генерації, аби підтримувати водопостачання та обладнання в належному стані. Це дасть нам змогу правильно завершити роботу та швидко перезапустити її після відновлення живлення.

Тож у разі раптового знеструмлення ми можемо поступово призупинити виробництво, дотримуючись регламентної процедури, а потім, коли електроенергія відновиться, безперешкодно відновити виробництво.

— **Дякую, Юрію. За таких обставин, під час війни, тема «зеленої» енергетики та екологічного виробництва металу може видатися другорядною. Та, менше з тим, Європа рухається у цьому напрямку, і Метінвест, схоже, також не має альтернатив. Яке Ваше стратегічне бачення стосовно «зеленої» металургії, і яким чином її можна запровадити в Україні? Чи маєте Ви плани щодо декарбонізації в Метінвесті?**

**«Зараз Україна прагне прискорити вступ до Європейського Союзу, а це означає, що нам потрібно буде здійснити перехід навіть швидше, ніж передбачалося спочатку»**

— Це не другорядна тема, попри те, що в країні триває війна. Адже Метінвест – це не лише українська, а і європейська компанія. Тому ми маємо відповідати всім вимогам, які досить-таки суворі. Зараз Україна прагне прискорити вступ до ЄС, а це означає, що нашому бізнесу потрібно буде здійснити перехід до нових стандартів швидше, ніж передбачалося спочатку.

Наша стратегія залишається незмінною. Ми сформулювали її ще до початку вторгнення, і навіть після втрати потужностей у Маріуполі, вона продовжує діяти для інших активів. Ми продовжуємо зосереджуватися на переведенні наших підприємств на високоякісну залізну руду для технології заліза прямого відновлення (DRI), що має вирішальне значення для сталого виробництва сталі в Європі. Це має особливе значення, оскільки нам не вистачає вторинної сировини для електродугових печей.

Це, до речі, глобальне питання для української металургії, якій для «зеленого переходу» стратегічно важливо зберегти всередині країни якомога більше вторинної сировини – металобрухту.

Наразі ми також плануємо проєктування потужностей з виробництва заліза прямого відновлення – DRI-окатків та гарячебрикетованого заліза (HBI) у Криворіжжі.

На меткомбінатах ми зараз працюємо над проєктами, спрямованими на значне скорочення викидів CO<sub>2</sub> у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Це передбачає стратегічний крок до поступової ліквідації доменних печей та їхньої заміни електродуговими печами. Це зменшить викиди CO<sub>2</sub> до рівня, який наразі вважається стандартом для сталого виробництва сталі в Європі.

— **Ми всі знаємо, що Метінвест дуже підтримує Україну, особливо за нинішніх обставин. Чи можете Ви навести кілька прикладів, як ви допомагали Україні під час цієї війни й, можливо,**

поділитися планами у цій сфері?

### «Ми підтримували та продовжуємо підтримувати наші сили оборони»

— Як я вже згадував раніше, від початку повномасштабного вторгнення ми активно використовуємо нашу техніку, аби допомагати ЗСУ в будівництві оборонних ліній у регіонах, що найбільше потерпають від війни.

Крім того, ми відновили виробництво спеціальних сталевих броньованих листів, які потім використовуються для укріплень, бронетехніки, виготовлення бронежилетів. Ми забезпечуємо ними українські сили оборони безплатно.

Часом ми використовуємо старі креслення ще радянських часів для виробництва мобільних або підземних сталевих укриттів. Сьогодні ми вже виготовили 272 одиниці й передали їх армії.

Ми також брали участь у створенні макетів військової техніки, зокрема радіолокаційних станцій, артилерійських установок. Вони допомагають відвернути вогонь російської артилерії від справжніх цілей та змушують їх марнувати дорогі боєприпаси.

Крім того, ми розробили спеціальне обладнання для перехоплення дронів-камікадзе «Ланцет», які вибухають у повітрі замість того, щоб вражати намічені цілі.

Ми також передали армії майже тисячу радіостанцій, 1500 безпілотників, 2000 тепловізорів і близько 500 різних транспортних засобів, зокрема «швидких» та броньованих машин. Ми підтримували та продовжуємо підтримувати наші сили оборони.

— І, напевно, останнє питання. Юрію, що є найбільшим викликом для Вас у ці буремні часи? Що не дає вам спати вночі?

### «Найскладніше – це постійне занепокоєння через можливість щось не помітити або прийняти неправильне рішення в критичний момент»

— Так, ми живемо в буремну епоху невизначеності. Найскладнішим є постійне занепокоєння щось не помітити або прийняти неправильне рішення у критичний момент. Адже ми маємо гарантувати, що компанія функціонує як згуртована команда з налагодженими бізнес-процесами.

З одного боку, є бажання централізувати прийняття рішень і розглядати систему як єдине ціле.

Проте ми усвідомлюємо, що такий підхід може призвести до неефективності на місцях і до критичних помилок на наших підприємствах. Наше рішення, яке наразі добре працює, полягає у значному делегуванні відповідальності, сприянні командній роботі та адаптивності. Ми прагнемо до «м'якої» координації їхніх дій, хоча, з іншого боку, маємо генеральний план розвитку й координаційний орган, який об'єднує різні активи.

#### Метінвест в умовах війни:

- Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. До її структури входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, СС, Великій Британії та США, а також глобальна мережа продажів. Група контролює весь виробничий ланцюжок: від видобутку залізної руди та коксівного вугілля до виробництва та продажу напівфабрикатів і готової продукції зі сталі.
- У I півріччі 2023 року Метінвест виробив понад 1 млн тонн сталі, 4,75 млн тонн залізородного концентрату та понад 3 млн тонн вугільного концентрату. Зараз металургійні комбінати Групи в Україні завантажено на 65-75% потужності, а криворізькі гірничо-збагачувальні комбінати — на 35-40%.
- Від початку великої війни компанія спрямувала на підтримку держави та її громадян майже 4 млрд грн, з яких 2 млрд грн – на потреби армії в межах мілітарної ініціативи Сталевий Фронт Ріната Ахметова.
- Метінвест став одним із найбільших серед українського приватного бізнесу постачальників амуніції, обладнання та техніки для ЗСУ. Компанія передала українському війську 150 тисяч бронежилетів, понад 25 тисяч шоломів і касок, понад 1 500 дронів та іншу техніку й обладнання.
- Компанія також налагодила виробництво сталевих виробів для потреб фронту. Зокрема, це пластини для бронежилетів, мобільні укриття, броньовані щити для автомобілів, макети артилерійських систем, що вводять ворога в оману, а також «ловці ланцетів» для захисту техніки від ворожих дронів.
- Україну захищають понад 8 тисяч працівників Метінвесту та спільних підприємств Групи – фактично кожен шостий співробітник. Компанія забезпечує їх бронежилетами, касками,

комплектами зимового одягу.

- Проект Метінвесту «Рятуємо життя» допоміг харчовими та гігієнічними продуктами майже пів мільйону людей у 70 територіальних громадах, а лікарням — медикаментами й обладнанням на 250 тисяч євро. Це робить проект однією з найбільших гуманітарних ініціатив в Україні.
- Компанія продовжує працювати на перемогу й залишається одним із найбільших платників податків в Україні. За I півріччя 2023 року Метінвест, з урахуванням асоційованих компаній та спільних підприємств, сплатив понад 6,3 млрд грн податків і зборів до бюджетів усіх рівнів в Україні. А у 2022 році — 20,5 млрд грн податків.

|

[PwC](#)

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