

Юрій Риженков: «Головна точка опори Метінвесту — це наша команда, завдяки якій ми йдемо вперед попри всі кризи»

Генеральний директор Групи Метінвест Юрій Риженков у великому інтерв'ю для проєкту FAQ talks розповів про основні аспекти життя найбільшої приватної компанії України й трансформацію її підприємств під час війни.



За півтори години діалогу топменеджер Групи відповів на найгостріші запитання, зокрема:

- про найважчі рішення і співробітників,
- про відновлення Маріуполя і сталеве будівництво,
- про «зелену» металургію і роль України в європейській економіці,
- про майбутнє Метінвесту, роботизовані заводи й будівництво хмарочосів,
- про власне бачення перемоги України у війні.

Повну відеOVERсію інтерв'ю можна переглянути на офіційному каналі Групи Метінвест у

[YouTube](#)

. Пропонуємо до уваги читачів виклад основних моментів розмови.

Головний виклик — як зберегти команду

— На моє переконання, сьогодні Метінвест — це, по-перше, опора нашої держави. Як фінансова опора, так і головний помічник країни на нашому шляху до перемоги. Хто тримає цю опору? Самі люди. Метінвест — це наша команда, яка працює 24/7 на підприємствах та в офісах у всьому світі. Це саме ті люди, які роблять компанію такою, як вона є.

Сьогодні для нас головний виклик — як зберегти команду, її найкращих представників, найбільш вмотивованих і талановитих. І як зберегти ті підприємства, які зараз є. Ми знаємо, що кожного дня проходять обстріли, й прилітає по наших підприємствах. Особливо дістається Авдіївці, Нью-Йорку та Новгородську, і тут є великий виклик для наших людей: по-перше, як зробити так, щоб люди могли безпечно працювати на наших підприємствах. Навіть сьогодні під обстрілами люди щодня виходять на роботу, вони працюють, навіть коли лунає тривога. Є такі робочі місця, де люди не можуть піти в укриття. Вони мають залишатися на своєму робочому місці, тому що це безперервний процес, а його переривання може становити більшу небезпеку, ніж удар ворога. По-друге, як зберегти активи, зробити так, щоб навіть після влучання ракети чи «Шахеда» в наші підприємства, вони не були пошкоджені серйозно.

— **Які найважчі рішення довелося вам ухвалювати за останній рік?**

— Найважче рішення — зупинити Авдіївський коксохім. Ми за нього дуже боролися у 2014, 2015 і 2016 роках, під час обстрілів, коли там відключали електрику. Потім в Авдіївці й газопровід будували спільно з державним підприємством, але ми тоді втримали коксохім. Проте в березні 2022-го нам довелося повністю його зупинити, тому що пошкодили газопровід, перебили електрику, і велика кількість загинувих людей. Тому ми тоді вирішили, що нам потрібно зупинити завод. На жаль, коли зупиняють коксохімічне підприємство, шанс на його відновлення дуже низький. Щось ми, звичайно, відновимо, але таким гігантом, яким він був, він вже ніколи не стане.

І це було найважче, тому що коксохім — це головне підприємство Авдіївки. Тобто, це люди, яким довелося в момент втратити роботу. Ми не мали іншого варіанту, і це дуже сумне рішення. Були інші проблеми, які менше залежали від нас. Наприклад, той самий Маріуполь, коли нам довелося припинити відносини з робітниками, які залишилися в окупованому місті. Були також зупинення на ГЗК на деякий час, у другій половині минулого року, але тут трохи легше, адже ми втримали колективи та змогли запустити підприємства заново наприкінці минулого року. І зараз ГЗК завантажені лише на 35-40%, але вони працюють.

— **Підприємства, що працюють, — це насамперед підтримка людей, це зарплати та податки. Це основне, і ми це робимо сумлінно. Що ще ми робимо для підтримки економіки України?**

— З першого дня вторгнення ми надаємо гуманітарну допомогу. Сьогодні Метінвест майже 2 мільярди гривень витратив на гуманітарні проекти. Друге — наша мілітарна допомога. Сумарно ми вже 3,5—4 мільярди гривень витратили на гуманітарну й мілітарну допомогу.

— **Як країна страждає від війни, так і в Метінвесті також є загиблі та поранені. Скільки їх, і як компанія допомагає їм та іншим співробітникам?**

— На жаль, понад 1,5 тисячі наших співробітників або членів їхніх родин загинули чи були поранені на цій війні. Це включно з втратами як серед військових — мобілізованих співробітників, так і серед цивільних. Понад 8 тисяч наших співробітників зараз воюють у лавах сил оборони України. З них, на жаль, ми втратили понад 200 людей, а більше ніж 500 дістали поранення.

Якщо говорити, що ми робимо для допомоги родинам, що евакуювалися з міст запеклих боїв, то ми шукали їм житло, надавали можливість якийсь час перебувати в санаторіях чи будинках відпочинку. Потім намагалися їх працевлаштувати, щоб вони могли відновити своє нормальне життя. Якщо говорити про наших мобілізованих співробітників, то ми зробили максимум, щоб їх екіпірувати. Це шолом, бронежилет, може бути й тактичний одяг. Ми намагаємось захистити їх, наскільки це можливо.

— **Виходить, що близько 10% співробітників Метінвесту мобілізовано...**

— Більше ніж десять — 15%. Якщо ми говоримо про 60 тисяч активних співробітників у компанії зараз. Вісім тисяч — це багато. Фактично, це кожен шостий.

— **Наскільки Метінвест може сьогодні впоратися з тим, що компанія має велику потребу в спеціалістах вищого класу окремих професій, а з іншого боку, вони мають захищати країну в лавах ЗСУ?**

— Держава розуміє всю цю ситуацію. Тому є закон про бронювання працівників критичних галузей, а наша галузь належить до стратегічної критичної галузі для країни. Тому ми маємо можливість забронювати тих людей, які найбільш потрібні для продовження виробництва. І тут я завжди кажу нашим хлопцям на підприємствах, що війна йде всюди: й в окопах на передовій, і на підприємствах. Від того, як працює підприємство, наскільки ефективно воно виробляє ту ж саму броньову сталь, теж залежить наша перемога. Тому вони такі ж самі солдати, як і ті, що воюють у лавах ЗСУ.

Країна настільки сильна, наскільки сильний тил. І всі ці люди, що працюють на наших підприємствах, — це надійний тил України, який зокрема забезпечує перемогу.

— **Ви сказали, що Авдіївка постраждала, й було ухвалено важке рішення зупинити завод і підтримати співробітників, так само як і евакуюваних із Маріуполя. Як сьогодні проходить їхня інтеграція на підприємствах?**

— Сьогодні майже 5 тисяч наших працівників із цих міст подали заявки, що вони хочуть працювати далі в компанії, але тільки 1,5 тисячі працевлаштувалося вже зараз. Інші проходять курси, які або змінюють їхню професію, або підвищують кваліфікацію для нових робочих місць. Вже далі інтеграція йде досить швидко. Адже всі ці люди, металурги й гірники, працювали разом, і вони знають обладнання та агрегати, тому досить швидко адаптуються на робочому місці.

Чимало з них чекає на повернення додому. Я знаю багатьох людей, які, наприклад, з Маріуполя прийшли працювати на «Запоріжсталь» або «Каметсталь». Вони обіймають нормальні посади, але мріють про те, як повернутися до Маріуполя.

— Друге питання реінтеграції — це повернення до нормального життя тих, хто сьогодні служить: ветеранів, поранених, які потребують реабілітації. Що компанія робить у цьому плані?

— У нас є декілька ініціатив, які працюють у цьому напрямі. Найбільша — це проєкт «Серце Азовсталі», який започаткував наш акціонер Рінат Ахметов. Він спрямований на підтримку родин та самих захисників Маріуполя, які на початку повномасштабного вторгнення захищали місто, а потім були у фортеці «Азовсталь». Зокрема, серед них були й наші співробітники. Хтось потім був чи досі перебуває в полоні. Для них та їхніх родин у нас є програма допомоги, яка містить багато аспектів.

— Наскільки легким для наших мобілізованих співробітників буде повернення до виробництва?

— Війна травмує людей, що б ми не робили, тому завжди важко повертатися до нормального життя. У нас є ініціатива «Рятуємо життя», заснована Фондом Ріната Ахметова й компанією Метінвест, через який ми допомагаємо вже всім іншим нашим захисникам. Ми допомагаємо з протезуванням і психологічною реабілітацією. І це дві найважливіші речі. Адже можна дати робоче місце, знайти житло, можна все зробити. Це досить просто. Для цього потрібні лише гроші. А от для того, щоб пройти психологічну реабілітацію, потрібні психологи, які зможуть цю людину вивести з того стану, в який її загнала війна, або потрібен хтось, хто зможе правильно розробити протез і потім навчити ним користуватися.

— На початку повномасштабного вторгнення компанія принципово не зупинила виплати заробітної плати. Яка ситуація сьогодні? Що Метінвест робить для збільшення доходу співробітників, коли справді складна економічна ситуація в країні?

— По-перше, у нас є так звані бойові доплати, які ми виплачуємо на підприємствах, що поблизу лінії фронту працюють, і там, де є підвищені ризики роботи. Також ми моніторимо ринок оплати праці в Україні й будемо в темпі з ринком переглядати зарплати чи впроваджувати спеціальні доплати та премії на час війни, поки не стабілізується ситуація.

Ренесанс сталевих будівництва

— Що Метінвест може дати Україні в плані відновлення після війни?

— Якщо говорити про сьогоднішній день, то ми допомагаємо насамперед нашим співробітникам, які лишаються без житла або з пошкодженим житлом. По-друге, допомагаємо людям, які живуть на територіях, де працюють наші підприємства, поклагодити житло після обстрілів. Ми навіть надаємо тимчасове житло, наприклад, у нашому профілакторії в Запоріжжі чи в наших будинках відпочинку в Кам'янському.

Це те, що ми можемо зробити зараз, поки йде війна. А після війни нас чекає розбудова країни, нас чекає відновлення. Я переконаний, що це відновлення України стане ренесансом сталевих будівництва, і ми зможемо відновити нашу країну, постачаючи сталь, яка потрібна для її відбудови. Одним з етапів такої роботи став запуск проєкту «Сталева мрія» від Метінвесту.

— Чи зможе Метінвест надати всю сталь, якої потребуватиме, наприклад, відновлення всіх будинків в Україні?

— На жаль, сьогодні проблема не в кількості сталі, що потрібна для відбудови цих будинків. Проблема в сталевих продуктах, які ми можемо виробляти. З втратою контролю над ММК імені Ілліча й «Азовсталлю» в Маріуполі ми втратили потужності, що виробляли товстий лист, балку, рейки. І сьогодні, на жаль, все те, що потрібно для миттєвого будівництва в країні, ми не можемо постачати. Ми веземо товстий лист із наших заводів в Італії, купуємо рейки чи балки в інших країнах і доставляємо їх в Україну.

Але все це можна відновити. Метінвест може побудувати нові прокатні потужності, на яких вироблятиме потрібні продукти. До речі, на металургійній панелі конференції з відновлення України, що пройшла в Італії, була цікава презентація нового способу сталевих будівництва від італійських архітекторів.

Там будинки будують взагалі без використання бетону чи цементу, навіть фундамент повністю зі сталі. Це здебільшого багатоповерхівки, але їх можна зводити модулями, які можуть виробляти корабельні компанії, що в Італії розташовані біля наших заводів. Потім це все можна транспортувати в Україну, збирати вже на наших потужностях і встановлювати там, де потрібно побудувати будинок.

Ми можемо закупити чи виробити сталь в інших країнах, привезти її в Україну й тут збирати такі будинки.

— Тобто це такий синхрон, де ми маємо поєднувати відбудову самої промисловості для відбудови й соціального сектору, й будівництва взагалі.

— Ми просто не маємо іншого вибору, це потрібно робити паралельно. Людям треба десь жити. І щойно ми завершимо війну, щойно переможемо, нам слід починати будівництво для людей. Паралельно ми будемо відновлювати нашу промисловість.

— **Чи є в списку потенційних об'єктів сталевих будівництва, які можливо побудувати після війни, якісь знакові речі? Щось таке, що стане символічною спорудою зі сталі Метінвесту?**

— Ми вже зробили деякі речі, які можуть бути символами. Наприклад, наш безпечний конфайнмент над ЧАЕС, який теж зроблено зі сталі Метінвесту. Це споруда, аналогів якої у світі не так вже й багато. Так, це сумна частина історії України, та все ж таки саме нове укриття — це те, що ми можемо зробити на найвищому рівні.

Коли ми відбудовуватимемо після війни нашу державу, матимемо можливість створити багато таких об'єктів, якими ми пишатимемося потім багато років.

— **Чи є десь у планах або мріях, наприклад, нова будівля зі сталі, яка би з'явилася в українському Донецьку чи Маріуполі, як аналог Empire State Building?**

— Думаю, ця ідея має з'явитися у тих, хто займається девелопментом. Ми готові допомогти, давати технології, які вже зібрані на базі Українського центру сталевих будівництва. Ми готові надавати сталь, яку можна використовувати для цього будівництва. Ми поділимося контактами європейців із досвідом будівництва цих споруд: архітекторів, інженерів тощо.

Тобто ми готові повноцінно брати участь у таких проєктах, але натхнення має бути в населення. Натхнення має бути в бізнесменів, які хочуть це зробити.

Відновлення Маріуполя

— **Яким ви бачите майбутнє Маріуполя?**

— Це цікаве запитання, та чому тільки Маріуполя? Потрібно пам'ятати, що колись ми поїхали, на жаль, з Донецька. Коли я кажу про нашу перемогу, я вірю в те, що звільнені від окупантів будуть і Донецьк, і Маріуполь, і Крим, і Луганськ. Тому тут треба думати, як відбудувати весь схід України, не лише Маріуполь.

Якщо ми говоримо суто про Маріуполь, то бачення його відновлення в Метінвесту, звичайно, є. Вже зараз Рінат Ахметов долучився до проєкту Маріуполь Reborn. Ми вже виділили кошти на функціонування цього центру, який дасть змогу, по-перше, розробити стратегію розвитку міста. Це важливо. Ми не можемо сподіватися, що прийдемо й відбудуємо Маріуполь таким, яким він був. Ми всі розуміємо, що були добрі речі в Маріуполі, але було й те, чого нам не хотілося б повторювати.

Тому потрібна нова стратегія міста, зокрема нова промислова стратегія. Не можна просто прийти й сказати: зараз ми повністю відбудуємо «Азовсталь». Нині «Азовсталь» — це символ, це фортеця. Тому нам треба буде зрозуміти, яка ж частина металургії має залишатися в Маріуполі, як вона виглядатиме, і як має виглядати так звана промислова карта міста. І тільки тоді починати відбудовувати місто.

— **Продовжуючи тему відновлення Маріуполя, якою ви бачите роль Групи Метінвест у цьому процесі?**

— Сьогодні — це бути головним партнером саме зі створення дизайну майбутнього міста: з розробленням цього дизайну та визначенням конкретних кроків, які треба буде зробити. Потім наша роль — головний партнер із відбудови. Це буде сучасне місто з розвиненою економікою.

— **«Азовсталь». Наскільки ви можете сьогодні оцінити пошкодження комбінату?**

— На жаль те, що ми бачимо на фото та відео, виглядає так, що пошкодження серйозні. Проте я не полишаю надії, що ми зможемо відновити деякі виробництва на «Азовсталі». Коли українські військові звільнять Маріуполь, коли ми туди приїдемо, то побачимо, що можна з цим зробити.

— **Ми розуміємо, що пропаганда агресора працює на те, щоб розповідати байки про відновлення виробництва на комбінаті хоч завтра.**

— Ми не бачимо для них можливості зараз відновити щось на виробництві «Азовсталі». Я думаю, що максимум, для чого вони будуть використовувати «Азовсталь» чи ММК імені Ілліча, — як ремонтні бази.

— Тоді запитання на майбутнє: ми приходимо й оцінюємо, скільки може знадобитися часу для відновлення комбінатів?

— Ми колись підіймали архіви з відновлення Маріуполя та Донецька після Другої світової війни. І бачили, що на «Азовсталі» першу піч задули через шість місяців після звільнення, а, наприклад, на Донецькому металургійному заводі — навіть через чотири місяці. Тому є технології, є розуміння, як швидко можна відновити виробництво. Але тут нам не треба забувати, що в нас немає бажання відновлювати стару технологію, яка існувала на ММК імені Ілліча й «Азовсталі», тому що це вже вчорашній день. Сьогодні весь світ рухається до «зеленої» металургії, до електрометалургії, і відновлення наших комбінатів у Маріуполі відбуватиметься в цьому руслі.

Тому відновлення виробництва за новими «зеленими» технологіями потребуватиме більше часу, адже треба буде будувати майже з нуля. Це займає від трьох до п'яти років.

— **Окрім відновлення виробництва «Азовсталі», чи є ідеї створити меморіал на місці самого комбінату? Вшанувати пам'ять героїв, які захищали місто?**

— Шанувати героїв потрібно зараз: коли вони вийшли з полону, коли вони та їхні родини потребують допомоги. І це саме те, що ми зараз робимо в проєкті «Серце Азовсталі». Я вважаю, що це найважливіший меморіал захисникам «Азовсталі». А що зробити на місці комбінату — монумент, парк чи щось інше, вирішить маріупольська громада, коли місто знову буде українським.

— **Важливе запитання для всіх територій, які повернуться до складу України, — повернення людей на ці території та реінтеграція тих, хто там залишився.**

— Саме для цього й існує проєкт Mariupol Reborn. Він потрібен, щоб розробити такі сенси, які будуть втілюватися в новому Маріуполі та дадуть змогу людям, що виїхали на захід чи до центру України, або до Європи, повернутися додому. І також він має охоплювати реінтеграцію тих людей, які зараз перебувають у Маріуполі. Наскільки я розумію, понад 100 000 людей залишилися в місті, це дуже велика кількість. Хтось залишився через якісь життєві причини, а хтось залишився, бо вірить у «руський мір». Нам треба буде вирішувати, як реінтегрувати всіх людей. Я переконаний, що ті, хто вірить у «руський мір», просто пойдуть якомога далі до свого «руського міра», як це вже сталося в Херсоні, наприклад. Тому я не думаю, що тут будуть проблеми. А от з людьми, які залишилися там з огляду на якісь життєві міркування і не мали змоги виїхати, треба буде працювати. Щоб була нормальна інтеграція, а вони стали нормальними членами громади в майбутньому.

— **Хто перший повернеться до громад? Люди пойдуть за роботою, за можливістю? Чи прийдуть, у гарному сенсі слова, активісти, патріоти міста?**

— Ми вже бачили, як це було в Херсоні. Першими прийдуть Нова пошта й Укртелеком. А потім пойдуть усі інші. Серед них будуть наші інженери, які обстежать місто та комбінати й зроблять висновки, — як нам скоригувати наші плани з відновлення економіки міста.

Оборонне виробництво та допомога Метінвесту ЗСУ

— **Метінвест багато допомагає тим, хто сьогодні боронить Україну. Які головні акценти цієї надважливої допомоги? Які плани?**

— На самому початку війни я мав телефонну розмову з нашим акціонером Рінатом Ахметовим, і він був першим, хто повірив у перемогу України. Він тоді говорив, що ми точно переможемо, в цьому немає жодних сумнівів, але щоб перемогти, всі повинні працювати на перемогу. І тоді він сказав: «Роби що завгодно, що потрібно для того, щоб ми перемогли». Я зараз із ним спілкуюся майже щодня. Адже ситуація непроста й на ринках, і на наших підприємствах. Але я бачу, що позиція акціонера не змінилася. Вона навіть зміцнилася, стала жорсткішою: він так само вірить у перемогу, й він так само вірить, що перемога можлива, тільки якщо всі будуть допомагати нашій країні цю перемогу здобути. Тому й наше завдання не змінилося. Будемо здобувати перемогу.

Якщо предметно говорити про те, що було зроблено за півтора року, то ми почали допомагати армії, як і всі волонтери. Привозили обладнання, автомобілі. За весь цей час ми передали ЗСУ понад 400 автомобілів, майже 2000 тепловізорів, майже 1200 дронів. Тобто досить багато різних речей передали, навіть бронетехніку.

Але паралельно з цим ми почали думати, що не можемо протягом війни лише щось купувати, везти з-за кордону. Нам потрібно налагодити виробництво тут, вдома, щоб наша армія була забезпечена виробами саме наших підприємств. За час війни на наших підприємствах ми розпочали виробництво 24 нових продуктів, які так чи інакше пов'язані з військовою темою — таких як броньована сталь. Ми постачали вже 150 000 бронежилетів для ЗСУ. Зараз можна сказати, що кожен десятий військовий в ЗСУ носить бронежилет зі сталі Метінвесту. Я навіть розмовляв із хлопцями на передовій. Вони розповідали, як брали закордонні бронежилети з керамічними плитами, висовували ці плити, а замість них вставляли