

## Юрій Риженков – серед топ-10 CEO України воєнної доби

Війна перевіряє на міцність не лише державу й армію, а й компанії та їхніх керівників, пише видання dsnews.ua в матеріалі «Топ-10 CEO воєнної доби».



Цієї весни настав переломний момент. Індекс ділових очікувань, за результатами опитування НБУ, вперше з жовтня 2021 р. вийшов у плюс. У квітні 2023 р. індекс підвищився до 51,5 пункта, перетнувши нейтральну позначку "50". Отже, бізнес нарешті очікує зростання виробництва.

Всією країною ми пережили найскладніший рік і найскладнішу зиму. Нарешті весна принесла поживлення ділової активності і додала оптимізму в очікуваннях від майбутнього. Однак серйозні безпекові й економічні виклики залишаються перед керівництвом будь-якої компанії в Україні. У згаданому індексі ділових очікувань від НБУ, підприємства торгівлі надали найпозитивніші оцінки результатів та перспектив діяльності, підприємства промисловості виявили більш обережний оптимізм, а от бізнеси зі сфери послуг, а особливо будівництва, ще негативно оцінюють перспективи. Боротьба триває.

Та як би не розвивалися події, а роль CEO, першої особи бізнесу, у воєнний період можна порівняти хіба що з роллю капітана під час шторму. І ті, хто провів свою компанію і команду крізь перші 15 місяців війни, заслуговують на відзнаку.

До рейтингу видання відібрало 10 гендиректорів з огляду на їхні управлінські компетенції, знання своєї справи і галузі, освіту, досвід, авторитет в колективі і, звісно, фінансові результати очолюваної компанії. А зважаючи на особливості періоду, dsnews.ua акцентувало увагу на вміннях долати виклики воєнного часу. Утримання компанії на ринку, вдалі антикризові рішення, збереження робочих місць і турбота про працівників — неодмінний набір досягнень і пріоритетів успішного керівника у 2022 і 2023 рр.

Видання наводить кейси топменеджерів, що представляють різні галузі. Серед них — кейс від CEO Метінвесту.

*Перебудувати бізнес, зберегти команду. Як Метінвест залишився залізною опорою країни*

З початком повномасштабного вторгнення у Гірничо-металургійній групі компаній "Метінвест" повністю трансформували операційну модель бізнесу. Ключові рішення, ухвалені топменеджментом, дозволили стабілізувати обсяги виробництва, перебудувати логістику і вийти на достатній грошовий потік для виконання зобов'язань. Це, зокрема, дозволило керівництву Групи подбати про працівників та зберегти ключових співробітників і працездатний колектив.

У 2022 р. перед Групою Метінвест, як і перед всією Україною, постало надскладне випробування — працювати в умовах повномасштабної війни. Юрій Риженков, який очолює компанію майже 10 років, вважає, що впоратися з викликами воєнного часу Метінвесту допомогли командна робота, адаптивність і

здатність швидко реагувати на події.

Два найбільші металургійні комбінати Групи — ММК імені Ілліча та "Азовсталь" у Маріуполі, як і саме місто, окупували росіяни. Відтак компанія розробила алгоритм дій у разі надзвичайних ситуацій та запровадила певні управлінські практики. "Завдяки їм компанія продовжує працювати, зберігати робочі місця, платити податки, підтримувати економіку, допомагати армії та українцям. Метінвест залишається опорою країни", — говорить CEO Групи.

#### **Нова логістика і операційна модель**

Вже першого дня війни топменеджмент вирішив призупинити роботу маріупольських, а також низки інших підприємств без шкоди для довкілля та збільшити забезпечення бомбосховища всім потрібним для тривалого перебування людей: водою, їжею, ліками, зв'язком.

Після зупинення підприємств у Маріуполі й Авдіївці та розриву сталих технологічних і логістичних ланцюгів Метінвесту довелося повністю перебудувати бізнес. Чорноморські порти, через які компанія експортувала продукцію, заблокували росіяни. Тож Метінвест вибудував нову логістику з нуля — нині більша частина перевезень в Європу здійснюється залізницею, а також через порти Румунії та Польщі.

Також у компанії відбулися організаційні зміни — створено Комерційну дирекцію на основі Дирекції з продажу та Дирекції з логістики та закупівель. Це теж допомогло краще зосередитися на подоланні наслідків війни.

На початку вторгнення закордонні підприємства Метінвесту залежали від сировини маріупольських комбінатів, переважно "Азовстали". Компанія переглянула операційну модель, і тепер прокатні заводи в Італії та Великій Британії працюють автономно на сировині місцевих виробників, а болгарське підприємство отримує напівфабрикати з "Каметстали". Також Група знайшла альтернативних покупців для продукції вугільних шахт у США, які раніше постачали вугілля українським підприємствам. Такі рішення та постійна взаємодія з клієнтами дали змогу значно збільшити обсяг завантаження закордонних активів.

#### **Власна генерація та імпорт електрики**

Щоб зменшити наслідки від перебоїв з електропостачанням, Метінвест подбав про власну генерацію та додаткове обладнання для підтримання роботи підприємств. А в лютому 2023 р. компанія імпортувала електроенергію з Євросоюзу, як кризове рішення, яке дозволило підприємствам пройти важкий період в енергетиці. Також у Групі розглядають можливість встановлення відновлюваних джерел енергії, які стануть резервним варіантом на випадок відключень електрики.

#### **Досвід і результат**

Попри постійну загрозу ворожих обстрілів, українські підприємства Метінвесту продовжують працювати з різним рівнем завантаження, зважаючи на безпекові, логістичні, енергетичні, економічні та інші чинники.

Подолати виклики війни й вистояти Групі допомогла диверсифікація ланцюжка створення вартості та логістики. Адже для компанії війна фактично почалася у 2014 р., й досвід перших воєнних років зіграв ключову роль у розв'язанні критичних проблем торік. "У міру стабілізації обсягів виробництва та за допомогою нової логістики ми можемо генерувати досить коштів для покриття наших операцій з обслуговування боргу", — додає Юрій Риженков.

#### **Головне — команда**

Зберегти команду — така головна мета компанії від початку війни. Метінвест допоміг вивезти співробітників з Маріуполя, надав прихисток і забезпечував харчами, медичною та психологічною підтримкою. А також запропонував працівникам перенавчання та працевлаштування на інших своїх підприємствах. Саме адаптивність для співробітників — бажання здобувати нові професії, знаходити можливості для того, щоб працювати за будь-яких обставин — виходить на перший план під час війни, вважає CEO Метінвесту. Це дозволяє бізнесу дбати про виробництво, допомагати працівникам, армії та українцям загалом.

#### **"Сталевий фронт" і "Сталева мрія"**

Саме тому Метінвест долучився до мілітарної ініціативи Ріната Ахметова "Сталевий фронт", у межах якої виготовляє сталеві вироби для захисників України, та став одним із найбільших донорів українського війська. Водночас гуманітарна ініціатива Групи "Рятуємо життя" забезпечує українців харчами й предметами першого вжитку, медиків — ліками та обладнанням, займається протезуванням постраждалих ветеранів ЗСУ, співробітників компанії та психологічною реабілітацією жінок і дітей. З 24 лютого 2022 р. компанія спрямувала на гуманітарну і військову допомогу Україні понад 3,7 млрд грн, з яких більш як 1,8 млрд грн — на потреби армії.

Нині Група готова постачати сталь для відбудови зруйнованої інфраструктури та житла. І розробила концепцію відновлення країни "Сталева мрія" — набір готових будівельних рішень, які можна адаптувати під потреби конкретних громад.

А після звільнення Маріуполя Метінвест мріє відновити там металургійні комбінати, побудувавши виробництво вуглецево-нейтральної сталі. На думку Юрія Риженкова, саме DRI-продукція здатна стати новою можливістю для української металургії, зважаючи на розвиток "зеленої" сталі в Європі. "Те, що Метінвест спроможний виробляти DRI-продукцію і може збільшити її обсяг, відкриває для нас нові європейські ринки. Зараз ми шукаємо клієнтів у Швеції, Німеччині та Австрії, куди раніше не постачали залізорудної продукції", — відзначає гендиректор компанії.

Та в будь-якому разі один із найголовніших чинників, який допоможе відновити роботу гірничо-металургійного комплексу, а отже, й економіки країни, — відкриття українських портів для експорту, наголошують у Метінвесті. Це створить умови для швидкого відновлення промислового виробництва та ВВП України, дасть змогу зберегти сотні тисяч робочих місць і забезпечити мільярди гривень податків.

|

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

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