

«Якби ухвалили рішення йти на біржу, ми б зробили це за рік-півтора. Питання – а навіщо?». Велике інтерв'ю Юрія Риженкова

Коли у другій половині 2013 року в найбільшому металургійному холдингу України готувалася зміна керівництва, політичний барометр показував «Хмарно. Без грози». Відмова Віктора Януковича підписати Угоду про асоціацію з ЄС зірвала кришку з закипаючого котла. Новий гендиректор «Метінвесту» Юрій Риженков, про чиє призначення було оголошено 23 грудня 2013 року, готувався працювати в умовах похмурої стабільності, а опинився в центрі геополітичного урагану.

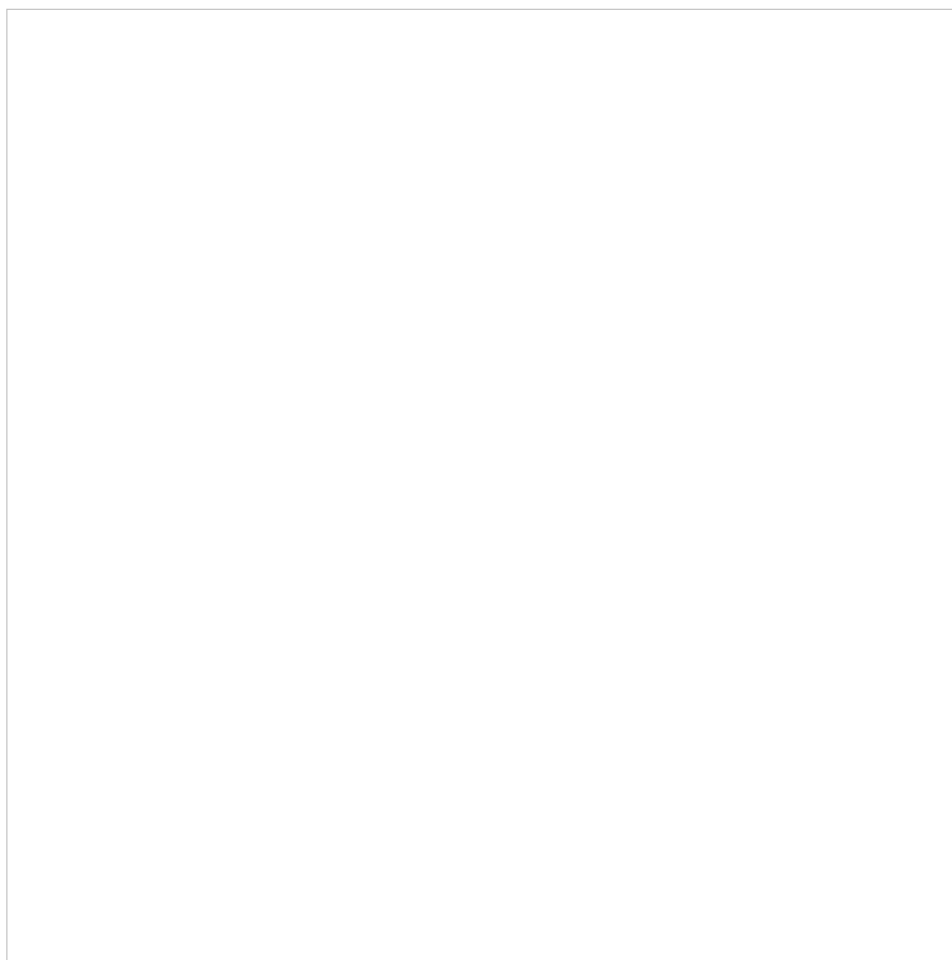


Фото Олександр Чеменьов для FORBES UKRAINE, 2021

Прискорене перемотування: вересень 2021-го. «Метінвест» – як і раніше, найбільша компанія країни. Активи на окупованих територіях втрачено, але у холдингу Ріната Ахметова зберігається апетит до ризику і завдяки нечувано сприятливій кон'юнктурі з'явилися значні ресурси для експансії. Риженков – уже не керівник-початківець, а, згідно з торішнім рейтингом Forbes, один з найкращих CEO країни. Чого він навчився за вісім років і чого може навчити інших?

Щоб отримати відповідь на ці та інші запитання, Forbes організував бесіду Риженкова з ветераном українського корпоративного бізнесу Олексієм Тимофєєвим, який до 2015 року був гендиректором «Смарт-Холдингу» Вадима Новинського, а нині є співзасновником інвесткомпанії Trident Acquisitions Corp. Інтерв'ю скорочено і відредаговано для ясності.

Forbes уперше склав список найбільших приватних компаній України в 2011 році. «Метінвест» і тоді, і зараз – на першому місці. Як змінилася компанія за 10 років?

У 2006 році «Метінвест» об'єднав дуже різношерсті підприємства. Головне завдання полягало в тому,

щоб їхні співробітники відчували себе частиною великої компанії.

Перший етап трансформації завжди найповільніший. До 2011 року це завдання ще не було виконано. Розрізненість відчувалася дуже сильно, кожна компанія дивилася тільки на себе.

Шлях, який ми пройшли відтоді, навчив кожен без винятку компанію групи, що вони одна від одної залежать і працюють на спільний результат.

Це нетривіальне завдання – консолідувати різні культури, різні активи. Які були головні важелі?

Кризи. Вони завжди вчать, хоча хороші часи теж дають поштовх у розвитку...

Дають ресурси для розвитку, але не дають стимулів.

Наймасштабніша криза в історії «Метінвесту» була у 2013–2015 роках. Я б не називав її політичною – радше геополітичною. Вона навчила нас цінувати взаємодопомогу. Працювати разом, але приймати рішення автономно.

З 2006 до 2013 року компанія рухалася до централізації – вироблення єдиної політики з багатьох напрямів. Під час кризи дуже багато рішень було делеговано на місця, бо централізовано їх ухвалювати було нереально, ми б просто весь час спізнавалися. І практично всі наші підприємства, діставши автономію, непогано впоралися.

Автономію в яких сферах? Безпека, продажі, закупівлі?

Продажі централізовані повністю. Одне підприємство холдингу не має канібалізувати інші.

Закупівлі наразі більш централізовані, ніж раніше. Якщо не брати стратегічну сировину і матеріали, «Метінвест Бізнес Сервіс» здійснює левову частку закупівель для всіх підприємств групи через електронний майданчик Ariba. Це аналог ProZorro.

Постачальники часто скаржаться, що великі компанії вичавлюють з них усі соки. Ти маєш дати найнижчу ціну, і замовника не цікавить, виживеш ти чи ні. З одного боку, це стимул до розвитку, з іншого – багато хто виходить за межі розумного, коли вже не може інвестувати. Постачальники для вас – це ресурс чи партнери?

Я б розділив відповідь на дві частини. Є поставки сировини і матеріалів у конкурентному ринку. Наприклад, при закупівлі болтів ми дивимося не на найнижчу ціну, а на найнижчу сукупну вартість володіння, тому що крім ціни є стійкість, відстрочення платежу, гарантії тощо.

Це називається best value for money, тобто найкраща цінність за гроші. І конкуренція до останньої краплі крові. Це нормально в певних сегментах. А є сегменти, де постачальника можна вбити і зробити гірше собі.

Підрядні роботи – це якраз друга частина. Як і інші великі компанії, ми стикалися зі зловживаннями підрядників – приписками, зарплатами у конвертах, відсутністю нормальних інструментів. Тобто не отримували адекватного сервісу. Перший інстинкт великої компанії такий: якщо змусити їх дати адекватний сервіс неможливо, будемо їх чавити. Багато хто в Україні пішов цим шляхом.

І не тільки в Україні.

У Росії великі енергетичні й металургійні компанії вбили своїх підрядників.

Ми вирішили встановити таку рамку, щоб ціна для підрядників була не єдиним критерієм. Кожен підрядник проходить передкваліфікацію. Ми визначаємо рівень малої механізації, охорони праці, інженерного контролю і так далі й присвоюємо певні бали. Ціна стає одним із цілого переліку критеріїв, іноді не найголовнішим.

Коли ми обираємо ключових підрядників у великих інвестиційних проєктах, то говоримо: ось портфель проєктів на три роки. Наші умови такі: ти інвестуєш у малу механізацію, нормально організуєш роботу, купуєш нормальні ЗІЗи (засоби індивідуального захисту – Forbes) тощо. Бо іноді приходять підрядник у шортах...

Повний текст інтерв'ю доступний зареєстрованим читачам Forbes

[за посиланням](#)

|

Forbes

<https://metinvestholding.com/ua/media/news/yakbi-ukhvalili-rishennya-yti-na-birzhu>