

Интервью президента «Норникеля» Владимира Потанина телеканалу «РБК-ТВ»

Президент «Норникеля» Владимир Потанин в ходе Петербургского международного экономического форума – 2019 (ПМЭФ-2019) рассказал в интервью телеканалу «РБК-ТВ» о развитии транзитного грузопотока через Северный морской путь совместно с корпорацией «Росатом» и одним из крупнейших в мире мировых портовых операторов – DP World, а также о цифровизации в «Норникеле», создании интегратора, внедрении технологий блокчейн, Big Data, токенизации и государственном регулировании цифровых прав.

<http://tv.rbc.ru/archive/ekskluziv/5cf90d079a794751ad5e6434>

ВЕДУЩИЙ: Канал «РБК-ТВ» продолжает работу на Петербургском международном экономическом форуме – 2019, и на наши вопросы согласился ответить президент «Норникеля» Владимир Потанин. Владимир Олегович, здравствуйте. Спасибо, что нашли время. Шесть лет Вас, – поправьте меня, – не было на Петербургском форуме. Наконец-то приехали. Знаю, что у Вас есть ряд интересных подписаний, в частности с «Росатомом», если мне память не изменяет. Для меня, наверное, не очень неожиданное подписание: я догадываюсь, относительно чего оно подписывается, но все-таки расскажите подробнее.

Владимир ПОТАНИН: Добрый день, спасибо за приглашение. Я не считал, сколько лет меня не было на форуме. Но, знаете, если не с чем ехать, то, может быть, и не надо, а вот тут накопилось. В частности, упомянутое Вами соглашение, которое мы подписали с «Росатомом», с РФПИ (Российским фондом прямых инвестиций. – Прим. ред.) и с нашими арабскими партнерами, касается Арктики, организации логистики портовой и логистики судоходной. Имеется в виду, что в рамках реализации государственной программы по обновлению ледокольного флота необходимо, чтобы частные инвесторы наполняли товарами эти новые мощности, чтобы они более эффективно использовались. И в этом смысле мы – «Норникель» – выступаем как компания, которая способна наполнить товарным потоком, вместе с другими компаниями, этот новый Северный морской путь. А международные инвесторы выступают, во-первых, как инвесторы, поскольку у РФПИ с нашими арабскими партнерами соглашение об инвестициях до 2 млрд долл. США в нашу российскую экономику, а во-вторых, арабская компания обладает большим опытом в области логистики. Они управляют такими объектами, как Дубайский порт, например, и в целом обеспечивают управление грузопотоком более 80 млн т. Обратите внимание, как это коррелирует с той цифрой, которая в наших государственных планах звучит с точки зрения увеличения грузопотока Северного морского пути. Поэтому мы привносим новые продукты, инвесторы привносят свой опыт в логистическом бизнесе, а «Росатом» курирует все это и координирует взаимодействие с государством.

ВЕДУЩИЙ: Вы просчитывали уже экономический эффект от работы по Северному морскому пути для «Норникеля» именно? Или пока это соглашение на ранней стадии?

Владимир ПОТАНИН: Я бы сказал, что это необходимое условие для расширения грузоперевозок. Все планы, которые мы строим: по утилизации серы, после того как мы реализуем наш экологический проект по ее улавливанию; по расширенному производству наших металлов, – все

это требует не только нашей портовой инфраструктуры, но и мощностей ледокольного флота. И мы должны координировать это с «Росатомом», чем, собственно говоря, мы и занимаемся.

ВЕДУЩИЙ: Владимир Олегович, вы ранее говорили... Коль уж мы начали, так или иначе, с «Норникеля», активности «Норникеля», немножко в сторону отойдем. Вы ранее говорили, что, пожалуй, единственная сфера, которой Вы занимаетесь столь же активно, как и «Норникелем», – это отдельные аспекты так называемой цифровой экономики, цифра. Ну и, очевидно по медийному фону, Вы, что называется, в хорошем смысле цифрой «заболели». Что за аспекты Вам наиболее интересны? Какие проекты сейчас находятся уже в рабочем таком режиме вполне, а какие – в стадии рассмотрения, разработки, проработки?

Владимир ПОТАНИН: Привлекает в этом то, что с цифровизацией связано будущее экономики и нашей страны, и других стран. Это объясняется тем, что облеченные в цифровую форму товары и услуги начинают жить новой жизнью, как бы виртуальной, облачной жизнью. Соответственно, это открывает большие возможности, во-первых, с точки зрения введения в оборот этих товаров и услуг. Торговля электронными символами товаров и услуг является более эффективной: транзакционные издержки меньше, все это происходит быстрее, надежнее, – поэтому такая форма привлекает. Во-вторых, она открывает возможность привлекать финансирование за счет нового класса потенциальных инвесторов, в частности криптоинвесторов. Ну и, наконец, третий привлекательный аспект цифровизации в промышленности – это то, что появляются различного рода цифровые решения в области логистики, технологии, управленческих вопросов. И сбор большого объема данных об этих процессах за счет их цифровизации позволяет принимать более эффективные решения по алгоритмам, которые мы применяем для решения тех или иных вопросов. И вот идея, которой я поделился с коллегами на форуме, – что, возможно, надо больше думать над монетизацией такого рода разработок, и не только в режиме прямой купли-продажи такого рода разработок, а с точки зрения обмена между коллегами, между отраслями, между различными предприятиями – обмена своими разработками в области цифровых решений. Это позволяет что сделать? Во-первых, частично окупить издержки, во-вторых, получить доступ к разработкам других компаний, тем самым ускорив свою собственную цифровизацию. А в-третьих, большой поток данных, который может быть собран с нескольких компаний, со многих компаний, гораздо репрезентативнее и позволяет увеличить качество того, что мы называем Data Science, т. е. способности лучше анализировать эти данные и предлагать лучшие алгоритмы для решения вопросов.

ВЕДУЩИЙ: Вы со стороны коллег видите понимание необходимости именно обмена? Потому что данные, по мнению многих исследователей, и бизнесменов в том числе, – это «новая нефть», это «новое золото». Готовы ли люди – бизнесмены, коллеги, конкуренты, может быть, – безвозмездно делиться этими данными сегодня?

Владимир ПОТАНИН: Знаете, вы правильно обозначили проблему: промышленные компании в принципе не склонны к тому, чтобы раскрывать результаты своих изысканий. И в этом смысле предстоит поработать с тем, чтобы донести до наших будущих партнеров и коллег то, что, разделяя результаты своих изысканий, они выигрывают, а не упускают конкурентное преимущество. Потому что большинство этих решений носят достаточно стандартный общеуправленческий характер и быстро обновляются. И от того объема данных, которые мы сможем собрать на одной платформе, зависит, как я уже сказал, качество работы, качество алгоритмов, которые мы делаем. Поэтому здесь такая ситуация, которая предполагает выигрыш для всех: улучшение качества своих алгоритмов в работе. Я надеюсь, что коллеги это слышат. У нас уже есть первые примеры обмена с различными компаниями. В частности, наши ИТ-специалисты очень хорошо работают с

«Магниткой», например (ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». – Прим. ред.), с некоторыми другими предприятиями. Этот процесс встречает большую заинтересованность. Так что я верю в то, что культура обмена технологическими решениями на базе цифровых решений восторжествует. Более того, я думаю, что она будет существенным источником, движущей силой развития многих компаний и вообще экономики в целом.

ВЕДУЩИЙ: Владимир Олегович, Вы уже говорите о культуре. А как Вы оцениваете в целом цифровую зрелость нашей промышленности? Потому что есть «Норникель», есть, условно, «Северсталь», которая интернет вещей промышленно построила...

Владимир ПОТАНИН: «Сибур», «Газпром нефть», Сбербанк...

ВЕДУЩИЙ: ...Но вместе с тем огромное количество промышленных игроков, у которых информационные технологии находятся... Ну, не в зачаточном, конечно, состоянии, но, наверное, на уровне существенно более низком, чем тот, который требуется для обмена, сбора информации, о котором говорите Вы. Как Вы оцениваете уровень зрелости?

Владимир ПОТАНИН: Я оцениваю уровень зрелости как невысокий, что, впрочем, можно сказать о большинстве компаний в мире вообще. Потому что это дело новое, и к самой цифровизации компании только привыкают, даже самые передовые. А уж вопросы монетизации – они совсем новые, а вопросы обмена информацией, будем говорить, – совсем пик моды. Поэтому к этому всему надо готовиться. Я с оптимизмом смотрю на эту проблематику, потому что я вижу в ней источник создания новых стоимостей. И я думаю, что коллеги быстро это поймут и включатся в эту работу, тем более что вслед за разработкой собственных решений мы работаем с другими участниками рынка, которые являются провайдерами такого рода услуг, компаниями, которые могут кастомизировать решения. Потому что некоторые решения могут быть достаточно универсальными, а некоторые могут требовать большой работы по их адаптации для других клиентов. Поэтому идея о создании таких платформ для обмена, которую я излагаю, – это не только способ для индустриальных компаний монетизировать свои разработки и получить доступ к разработкам других компаний, но также на этих платформах могли бы общаться, как я уже сказал, – провайдеры, консультанты, стартаперы, которые могли бы получить доступ к своим потенциальным заказчикам. Возможно, это даже облегчило бы им финансирование своих работ. Я вижу большое количество, как сейчас модно говорить, стейкхолдеров, т. е. заинтересованных сторон, поэтому оптимистично отношусь к этому, несмотря на то, что мы на низкой стартовой точке.

ВЕДУЩИЙ: Если продолжать говорить о платформах, интеграторах и прочем: Вы ранее говорили о том, чтобы создать некий технологический интегратор. Вы от этой идеи не отказались? В какой стадии (если не отказались, конечно же) находится этот проект? Может быть, есть какая-то дорожная карта? Как это потенциально может быть оформлено: в орбите ГМК (горно-металлургического комплекса. – Прим. ред.), «Интерроса» или как-то иначе? Как Вы видите эту работу?

Владимир ПОТАНИН: Смотрите. «Норникель» заинтересован в том, чтобы существовали платформы, на которых можно токенизировать свою продукцию, привлекать финансирование и более современными методами ее реализовывать, – с одной стороны. С другой стороны, [«Норникель»] заинтересован в появлении платформ, где можно обмениваться интеллектуальными правами и цифровыми решениями. Но это не его профильный бизнес, поэтому до определенного момента вклад «Норильского никеля» в то, чтобы для себя такого рода проблемы решать, – он оправдан. А дальше это уже вопрос частных инвестиций, и я думаю, что для меня не только как для

руководителя «Норникеля», но и как для частного инвестора было бы интересно в такого рода платформы инвестировать. Но очень важно, чтобы они были независимы, и поэтому здесь нужен широкий круг партнеров. Поэтому мы привлекаем в партнерство и IBM (International Business Machines Corporation. – Прим. ред.), с которыми сегодня подписали соглашение совместно с Физтехом (Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет) (МФТИ), неофициально Физтех. – Прим. ред.), и Физтех как академическую организацию, которая тоже способна подпитать определенными идеями, помочь нам подготовить кадры. И с SAP (SAP SE – немецкая компания, производитель программного обеспечения для организаций. – Прим. ред.), который уже с нами вместе планирует монетизировать те разработки, которые на SAP у нас в компании сделаны. Тут нужен широкий круг как индустриальных партнеров, так и различного рода партнеров технологических. Это залог того, что платформы, в которых мы будем участвовать, будут восприниматься как независимые. И помимо эффективных технологичных решений очень важно, чтобы они имели привлекательный вид для клиента.

ВЕДУЩИЙ: Владимир Олегович, Вы можете перечислить, может быть, в порядке убывания значимости наиболее интересные для Вас, для Вашего бизнеса технологии? Или, вернее будет сказать, полутехнологии? Ну, условно говоря, «облака», блокчейн, криптоактивы в целом, искусственный интеллект? Что, на Ваш взгляд, кажется наиболее мощным, наиболее значимым? Что позволит вырасти в ближайшее время?

Владимир ПОТАНИН: С Вашего разрешения, я назову не в порядке убывания, а, наоборот, в порядке возрастания.

ВЕДУЩИЙ: Хорошо.

Владимир ПОТАНИН: С одной стороны, наиболее интересным является, конечно же, искусственный интеллект, но мы для этого недостаточно готовы. Как мы с Вами обсудили, и мы, и многие другие индустриальные компании находятся на низкой точке старта в области цифровизации, поэтому прежде всего это сбор, анализ и работа с данными. Это важная составляющая, которая позволит прежде всего повысить сейчас операционную эффективность, позволит перейти к более современным методам управления, технологическим решениям, логистическим решениям. Это главное. А немного параллельно с этим идут программы по токенизации, например, или обмена прав. А для того чтобы это делать, по моему мнению, нужны как раз децентрализованные распределенные реестры. И блокчейн как одна из технологий, которая позволяет вести учет и управление в децентрализованных реестрах, интересна именно как способ технологического обеспечения такого рода деятельности. Но здесь уже мир далеко продвинулся, есть большое количество открытых кодов, open-source, что называется. И поэтому эта технология становится все более и более доступной, надо просто научиться ее применять для себя. Поэтому получается, что, коротко отвечая на Ваш вопрос, все-таки главное – это сбор и анализ данных.

ВЕДУЩИЙ: Вы сейчас на уровне ГК как собираете и обрабатываете данные? Как выглядит этот процесс?

Владимир ПОТАНИН: Да как все. Существует, во-первых, то, что мы называем интернет вещей, т. е. при помощи различного рода датчиков мы снимаем показания с различных индустриальных процессов, плюс применяем тепловизоры, очки различные для ремонтников, которые позволяют пользоваться в режиме онлайн съемами различными и использовать прямой контакт с диспетчером, к примеру. Ну, для примера приведу следующее: в области обогащения очень важно выбрать правильный режим, в котором обрабатывается поступающая масса, и подобрать этот режим очень

трудно. И что дает то, что мы называем Big Data? Проводя анализ отходов, которые получаются от этого процесса, можно обратным счетом понять, в каком температурном режиме, режиме влажности и других показателях работал этот процесс, для того чтобы получить оптимальные результаты с точки зрения отходов. И обратным счетом мы получаем то, какие параметры нужно задать. В принципе, без большого объема данных это было бы очень сложно сделать – лабораторным путем, опытным путем. Годы бы ушли на то, чтобы это получить, а вот через анализ большого потока данных это дает существенный эффект. И от такого рода программ, внедряемых в «Норникеле», мы ожидаем отдачу с точки зрения вклада в EBITDA в десятках миллионов долларов. Уже сейчас, даже на этой ранней стадии. Можно себе представить, что, развивая это и обмениваясь со своими коллегами, этот процесс можно ускорить и сделать вклад этих технологий в EBITDA более значительным.

ВЕДУЩИЙ: Надеемся, будет получаться. Если возвращаться все-таки к криптоактивам: осенью 2018 года, если мне память не изменяет, Вы заявили о желании выпустить так называемый стейблкоин (Stablecoin – «стабильные монеты», токены, которые нужны для обеспечения стабильного ориентира для рынка и безопасности сделок. – Прим. ред.), обеспеченный, соответственно, металлами. Вот этот проект в какой стадии находится? Когда все-таки увидим и увидим ли? В партнерстве с кем? Финансовые надежды какие возлагаете на этот проект?

Владимир ПОТАНИН: Этот проект реализуется. Он реализуется в партнерстве с IBM, реализуется на базе такого открытого ресурса, как Hyperledger Fabric, – это один из ресурсов, который был создан в свое время некоммерческой организацией Linux Foundation, способствующей развитию различного рода цифровых технологий, в частности технологии блокчейн. И с участием IBM, которые внесли в этот проект определенные свои интеллектуальные права. Сейчас этот проект достаточно успешно работает, и мы совместно с IBM создали новый продукт, я бы сказал – инновационный продукт. Он обеспечивает переход от частного блокчейна к публичному и к новому способу получения консенсуса в этом блокчейне. Интересная разработка! Даже с учетом высокой репутации IBM, я думаю, они высоко оценили способности команды наших программистов. И осенью этого года мы собираемся запустить пилотный проект, на котором будут монетизированы, точнее цифровизированы и токенизированы, некоторые контракты «Норникеля». Мы думаем, что речь пойдет о контрактах, для начала, в сотнях миллионов долларов (чтобы не напрягать сильно систему), но я уверен, что к этой платформе подключатся другие пользователи. И поэтому «Норникель» лишь инициировал этот проект. Но я думаю, что если он покажет свою эффективность, то многие другие компании захотят токенизировать свою продукцию на этой платформе.

ВЕДУЩИЙ: Если мы говорим о криптоактивах, разумеется, сразу возникает вопрос регулирования. Здесь сломано много копий, я уверен – они будут ломаться еще долго. Как Вы оцениваете существующее законодательство, регулирующее так называемую цифровую экономику? Как Вы оцениваете последние инициативы нашего правительства? Вы достаточно жестко критиковали, собственно, историю, пакет законопроектов, которые должны регулировать криптоактивы, возглавляете рабочую группу в РСПП (Российском союзе промышленников и предпринимателей. – Прим. ред.). Что здесь удалось сделать? Как должно двигаться? Вы, очевидно, цифровой энтузиаст и бизнесмен с огромным опытом – правильная конфигурация. Нужно ли нам отдельное некое цифровое право, на Ваш взгляд, сейчас?

Владимир ПОТАНИН: Вы правильно абсолютно говорите о том, что без создания адекватной законодательной базы и регуляторной базы, конечно, развитие цифровых технологий будет сильно затруднено, если не невозможно. Поэтому это стоит сейчас во главе угла, и скорость продвижения

– это ключевой вопрос. Примерно где-то с осени прошлого года, когда РСПП подключился к этой программе, к этой проблематике, и когда была создана рабочая группа, удалось довольно многое сделать, в частности в области законодательства. И то, что Вы спрашиваете про цифровое право, как это ни покажется странным, – это очень серьезный, фундаментальный вопрос, потому что ни в одной правовой системе пока он должным образом не отрегулирован. Слишком мало информации, слишком мало данных. Поэтому в результате совместной работы удалось достигнуть договоренности о таких изменениях в Гражданский кодекс и с точки зрения внедрения туда понятия цифрового права, которое не противоречит остальным нормам права. Очень важно, чтобы появление цифрового права как правовой субстанции вписалось в действующую структуру права, потому что иначе оно зависает, и инвесторы не понимают, как этим пользоваться. И с этой точки зрения была проведена работа и достигнуто соглашение о том, что ушло из законопроектов удвоение права, ушла проблема, скажем так, прав пользователя. Там изначально было, что у кого, грубо говоря, флешка, – тот и правообладатель. Соответственно, сейчас это поменялось в сторону того, что теперь право принадлежит тому, кто зафиксирован в этой системе. Скажем так, воровство флешки можно оспорить теперь в суде. И много других изменений. И сейчас, на мой взгляд, у нас вполне адекватное правовое регулирование с точки зрения гражданского права. Мы, с одной стороны, внедрили это понятие, но, с другой стороны, его конкретизацию отнесли к специальным законам. В области специальных законов качество законодательных инициатив, я считаю, вполне приемлемое, но медленно очень все продвигается. Очевидно, большое количество заинтересованных лиц и большое количество лоббирующих усилий как бы замедляют этот процесс. Мы работаем сейчас, например, над экспериментом, для того чтобы создать такую определенную экосистему, связанную с токенизацией услуг и товаров в рамках компании «Норильский никель», такую замкнутую систему. И я Вам должен сказать, что диалог с регулятором, т. е. с Центральным банком, происходит на удивление качественно. Я бы даже оценил это как наше конкурентное преимущество. Я со многими регуляторами работаю сейчас по продвижению платформы как по токенизации, так и по интеллектуальным правам. Потенциал нашего регулятора очень высок. Я бы призвал участников процесса законодательного больше дать маневра Центральному банку по определению, какого рода эксперименты могли бы производиться, как регулировать эти эксперименты, потому что сейчас очень трудно принимать регулятивные решения: мало информации. И вот такого рода более разумные и смелые эксперименты позволили бы эти данные собрать. Тем более что, как я уже сказал, компетентность и трезвость оценки рисков у нашего регулятора очень высокая и выгодно отличается от многих других юрисдикций. Но, как это у нас в России принято, у нас всегда очень большое количество участников в любом процессе, и взаимодействие между ними затруднено. К примеру, если мы говорим сейчас вообще о законодательстве, то, наверное, рано или поздно оно будет создано. При этом государственные органы и законодатели прислушиваются к тем пожеланиям, которые РСПП высказывает: например, в числе последнего мы достигли соглашения о том, что в законодательстве не будет ограничиваться перечень тех товаров и услуг, на которые можно выпускать токены. Ну, жизнь сама рассудит, какие токены работают, какие – нет. Идет работа, хотя не достигнут пока консенсус, над тем, чтобы не ограничивать сделки с токенами; чтобы можно было совершать не только куплю-продажу, например, но и мену, наследование, отступной... Ну, что там можно придумать еще? Чтобы эти цифровые активы жили полноценной жизнью. Но ведь потом, когда это будет принято, нужна будет огромная масса подзаконных актов, которые будут это регулировать, к числу которых относятся сертификация и криптография, решение вопросов о распоряжении персональными данными, решение вопроса об уходе от анонимности, – но тогда нужна какая-то упрощенная форма идентификации клиентов, т. е. целый ворох вопросов, без решения которых все равно эта «телега» быстро не поедет. Поэтому я говорю, что время критично.

ВЕДУЩИЙ: Ну, будем надеяться. Владимир Олегович, у нас, к сожалению, время подходит к концу. Я в завершение интервью не могу не спросить относительно конфликта вокруг ГК «Норникель». Как он развивается? Как общение с Олегом Дерипаской складывается, который ранее пострадал, очевидно, в результате санкций? Поправился ли он? Работаете в полную силу?

Владимир ПОТАНИН: Не страшно, что мало времени, потому что ответ на Ваш вопрос очень короткий: нет у нас конфликта в «Норильском никеле». У нас есть разные взгляды на стратегию компании, на объемы дивидендов, но это нормальные рабочие вопросы, которые возникают в любом акционерном соглашении. Поэтому я не считаю, что у нас есть конфликт. Я не считаю, что у нас есть какие-либо проблемы, по крайней мере до 2023 года, пока действует соглашение. Оно работает эффективно и позволяет нам решать все акционерные вопросы так, что ни компания, ни ее планы, ни ее финансовая устойчивость никак не страдают.

ВЕДУЩИЙ: Вместе с тем, суды продолжаются.

Владимир ПОТАНИН: Ну, мне об этом ничего не известно. Вы имеете в виду..? Ну, слушайте, там есть вопрос интерпретации соглашения. Он касается только одного: имеет ли право «Интеррос» или РУСАЛ и как он имеет право покупать акции, в случае если Абрамович захочет их продать. Но этот вопрос касается только отношений нас троих по поводу судьбы пакета Романа Аркадьевича Абрамовича и господина Абрамова; он никак не отражается на текущей деятельности компании. Поэтому я бы это конфликтом не стал бы так громко называть.

ВЕДУЩИЙ: Спасибо большое. Желаем успеха в бизнесе и в работе на форуме. Спасибо, Владимир Олегович.

Владимир ПОТАНИН: Вам спасибо.

Источник: [Телеканал «РБК-ТВ»](#)