

**Интервью с генеральным директором ГМК «Норильский никель» Владимиром Потаниным в эфире программы «Мнение» Эвелины Закамской на телеканале «Россия 24»**

**ВЕДУЩАЯ:** Олимпийская стройка выходит на финишную прямую, и инвесторы, затратившие немалые средства на строительство объекта, сейчас подводят итоги. Так стала ли эта стройка социальным проектом или у нее все-таки остается экономический потенциал – об этом и не только будем говорить сегодня с Владимиром Потаниным. Добрый вечер, Владимир Олегович.

**Владимир ПОТАНИН:** Добрый вечер.

**ВЕДУЩАЯ:** Владимир Олегович, итак, Сочи. Давайте с последних новостей. Вчера в Сочи состоялось открытие кампуса Российского международного олимпийского университета. К нему было приковано большое внимание. В открытии участвовал глава государства. Почему такое внимание, на ваш взгляд, и есть ли потенциал у спортивной индустрии в России? Ведь этот университет должен воспитывать новое поколение спортивных менеджеров.

**Владимир ПОТАНИН:** Внимание к этому проекту логично, потому что Российский международный олимпийский университет является одним из элементов наследия сочинских игр. Каждый город и каждая страна, проводящие олимпийские игры, задумываются над тем, что будет с олимпийскими объектами после проведения олимпиады. И в этом смысле университет является хорошим гуманитарным наследием. Поэтому мы видим такое внимание со стороны президента и со стороны правительства. А что касается способности университета стать прочно на ноги, тут, конечно, все будет зависеть и от финансовой поддержки спонсоров, от той материальной базы, которую мы передали этому университету, и от успешности его программ. Если не будет востребована его образовательная роль, то тут никаким спонсорством не поможешь.

**ВЕДУЩАЯ:** А спрос со стороны университета на спонсоров и предложение со стороны инвесторов, готовых поддержать этот университет, сегодня равноценен?

**Владимир ПОТАНИН:** Тут все зависит от того, насколько университет будет успешно работать. Потому что спонсоры хотят ассоциироваться с успешным, известным проектом. В этом смысле университет делает неплохие первые шаги. Уже сегодня по коротким программам прошли обучение около тысячи человек для целей Олимпиады в Сочи в 2014 году – это и для Олимпийского комитета, и для оргкомитета Олимпиады, и для администрации города Сочи. А во время процедуры открытия было объявлено о том, что осуществлен первый набор студентов, которые будут учиться 39 недель по программе MSA, как мы ее назвали, masters of sports administration. Это в развитие профессии специалиста по деловому администрированию.

**ВЕДУЩАЯ:** Есть ли спрос на эту новую в российской спортивной индустрии профессию? Спорт у нас пока существует в виде скорее социального проекта, поддерживаемого большим бизнесом, нежели в виде какой-то финансово выгодной отрасли.

**Владимир ПОТАНИН:** Я с вами соглашусь, что действительно, спорт в нашей стране все-таки в основном существует либо как социальный, либо как государственный проект, либо как чудачество отдельных богатых любителей спорта. Тем не менее, спрос на профессию спортивного менеджера огромен, причем не только у нас в стране, но и во всем мире. Спорт становится все более популярным, все более развитым. Он проникает в

разные страны и становится все более доступным. Поэтому спрос на спортивные специальности очень высок. В первом наборе в Российский международный олимпийский университет есть студенты из 14 стран, причем некоторые из них получили гранты от нашего Фонда, а некоторые приехали учиться чуть ли не на свои деньги, некоторые получили гранты в других странах от других организаций. Все говорит о том, что спрос на эту профессию очень большой.

ВЕДУЩАЯ: У вас есть планы долговременной финансовой поддержки этого университета?

Владимир ПОТАНИН: С учетом того, что я сам и наша компания устойчиво ассоциируется с этим проектом, конечно, мы будем ему помогать. И это выразилось, прежде всего, в том, что университету передается многомиллионный имущественный комплекс, который позволит ему стабильно функционировать. Мы выделяем гранты для студентов, чтобы они могли учиться, это будет ежегодная программа. Как я уже сказал, наша компания не оставит спонсорским вниманием этот университет. Но мне почему-то кажется, что уже в обозримом будущем у университета появится много партнеров и спонсоров. Диплом РМОУ, я уверен, будет достаточно престижным и в частности, уже сейчас у университета есть отношения со многими ведущими мировыми вузами. Есть договоренности о совместном дипломе, который будет присваиваться выпускникам сочинского университета. У проекта хорошее будущее, и я думаю, университет не будет испытывать недостатка в спонсорских контрактах и заказах на обучение.

ВЕДУЩАЯ: Ну, вот опять новая для нашей реальности основательность в вашем подходе к развитию спорта. Вам такие спортивные чудачества не свойственны? У вас нет, по-моему, ни одного футбольного клуба, и, по-моему, нет планов по его приобретению.

Владимир ПОТАНИН: Да, действительно, у меня нет ни футбольного, ни какого-либо другого клуба, хотя замечу, что компания «Норильский никель», генеральным директором которой я являюсь, спонсирует баскетбольный клуб ЦСКА, и мини-футбольный клуб «Норильский никель». Поэтому с корпоративной точки зрения, я все-таки не миновал этой участи. Но в личном плане я считаю, что приобретение клуба это не только развлечение, но и большая ответственность – перед болельщиками, перед футболистами, перед всеми, кто в такую идею верит. Поэтому взявшись за это дело, ни в коем случае нельзя потом бросать и подводить. А раз нет уверенности в том, что эмоционально к этому долгое время можно сохранять склонность, лучше не рисковать. Вот я и не связываюсь с этим.

ВЕДУЩАЯ: Сколько средств вы вложили в строительство олимпийских объектов в Сочи? В какой стадии готовности сегодня находятся ваши объекты?

Владимир ПОТАНИН: Все наши объекты делятся на две большие группы. Одна группа в самом городе Сочи. Прежде всего это Российский международный олимпийский университет и гостиничный комплекс, который его окружает. В данный комплекс вложено порядка 500 миллионов долларов, и в том числе более 100 миллионов долларов – в здания, сооружения, которые переданы безвозмездно, в дар университету через государство. То есть мы отдали государству, государство должно передать это университету. А есть так называемый горный кластер, в котором мы были инвесторами, строительство «Розы Хутор».

ВЕДУЩАЯ: Горнолыжного курорта.

Владимир ПОТАНИН: Да, горнолыжного курорта, который только-только будучи построенным уже стал известным в нашей стране и уже пользуется популярностью, необычной для такого нового курорта. Зимой в выходные его посещают тысячи людей. К сожалению, на период тестовых соревнований перед Олимпиадой он часто закрывался, естественно, для подготовки. Поэтому он пока не развернулся на полную мощность. Но можно сказать, что он уже состоялся как курорт. Как олимпийский объект это очень серьезная инвестиция, более двух миллиардов долларов, которая осуществляется на собственные средства и кредиты Внешэкономбанка. Готова уже вся так называемая нижняя база, в которой расположены отели, рестораны, магазины и вся необходимая туристическая инфраструктура. Готовы все спортивные объекты, трассы, места для проведения соревнований по фристайлу и сноуборду. И в завершающей стадии сейчас находится горная олимпийская деревня. Уже идут отделочные работы внутри здания, начинается благоустройство территории. Нет никаких сомнений, что этот объект к Олимпиаде готов на 100%. И Международный Олимпийский комитет, и международная федерация лыжного спорта дает очень высокую оценку уровню подготовленности этого объекта.

ВЕДУЩАЯ: Популярность и интерес к этому курорту и тот факт, что вы назвали его уже состоявшимся проектом, позволяет вам рассчитывать на возврат инвестиций?

Владимир ПОТАНИН: С возвратом инвестиций несколько сложнее, чем с возможностью пользоваться этим курортом. Дело в том, что необходимость создания курорта – не просто коммерческого курорта, а курорта, способного принять олимпийские соревнования, она диктовала определенные требования. Ну, например, объем инвестиций и объем недвижимости, который мы построили, он был несколько больше для нужд Олимпиады, чем мы планировали изначально. Требования были опять же несколько более высокими, чем если бы это был просто обычный курорт.

ВЕДУЩАЯ: Требования безопасности, наверное, в том числе?

Владимир ПОТАНИН: Самые разные требования. И с точки зрения безопасности, и с точки зрения проведения соревнований. Так, чтобы параолимпийцы чувствовали себя комфортно в Олимпийской деревне, потребовалось закупить соответствующее оборудование, а это увеличило затраты на строительство на 15%. И это не единственный пример. Кроме того, как я уже сказал, на период проведения тестовых соревнований курорт закрывался. Отсюда возник разрыв между той финансовой моделью, которую мы вначале себе представляли, и той, с которой имеем дело сейчас.

ВЕДУЩАЯ: Во сколько вы ее оцениваете?

Владимир ПОТАНИН: Я как раз хотел сказать о том, что в ней два главных элемента. Это порядка 17 миллиардов рублей процентов Внешэкономбанка, которые накопились. Как правило, в странах, которые стимулируют такого рода инвестиции, проценты до момента запуска в эксплуатацию объектов не начисляются. У нас сейчас 17 миллиардов, и мы думаем, как нам вступить в диалог с правительством, чтобы этот долг либо реструктурировать, либо в какой-то форме сделать его более комфортным и приемлемым для компании. И плюс мы считаем, что порядка 16 миллиардов рублей было потрачено вот как раз на такие дополнительные, не коммерческие улучшения курорта, которые потом не могут быть использованы в обычной, так сказать, финансово-экономической жизни курорта. По ним тоже мы пытаемся вести переговоры с правительством.

ВЕДУЩАЯ: 33 миллиарда получается, в общем.

Владимир ПОТАНИН: Получается, если так считать, то да. Примерно 40% от общего объема вложений, которые были сделаны.

ВЕДУЩАЯ: И это составило то самое постепенное возрастание по смете, которое происходило на протяжении строительства, да?

Владимир ПОТАНИН: Да, безусловно.

ВЕДУЩАЯ: У нас сейчас принято говорить, что если смета растет, это потому что кто-то где-то забрал то, что ему не принадлежит. А получается, что вы по ходу стройки узнавали о каких-то новых требованиях и новых условиях.

Владимир ПОТАНИН: Безусловно. Трудно с самого начала предложить точную смету проекта, который возводится с нуля, да еще в горах, без инфраструктуры, без подъездных путей, без энергетики. Конечно, смета растет, но поскольку здесь задействован кредит Внешэкономбанка, государственного учреждения, то обоснованность расходов на строительство курорта очень тщательно проверяется всеми государственными органами. Так, Счетная палата провела проверку и установила, что затраты на сооружение курорта являются обоснованными. Другое дело, что часть этих затрат является, как уже сказал, коммерчески не востребованными. И поэтому и мы, и другие инвесторы будем с правительством вести переговоры как о реструктуризации части такого рода долговых обязательств, так и о создании благоприятных условий для эксплуатации курортов. В частности, мы рассчитываем на определенные налоговые льготы, например, налог на имущество и ряд других.

ВЕДУЩАЯ: У вас на сегодняшний день есть еще какие-то отношения со Счетной палатой? Предстоят еще какие-либо проверки?

Владимир ПОТАНИН: Проверки все прошли. Кроме того, практически вся сметная документация прошла проверку в государственной экспертизе, и поэтому мы с этой стороны не ждем никаких сюрпризов. У нас сейчас вопрос больше в окупаемости. Это очень важный вопрос и для государства, потому что если курорт не окупаемый, то он и эксплуатируется не очень качественно. Я не верю в то, что не окупаемые проекты остаются успешными.

ВЕДУЩАЯ: А у вас есть планы на после олимпийскую эксплуатацию сочинских проектов? Они были бы вам интересны? При каких условиях это могло произойти?

Владимир ПОТАНИН: Государство приглашало частных инвесторов именно для того, чтобы они продолжали творчески развивать курорты, чтобы это все превратилось в одну большую государственную корпорацию. И у нас есть большие планы по увеличению зоны катания, например, по строительству новых подъемников. Причем все это можно сделать не за счет дополнительных инвестиций, а из операционного потока самого курорта, который, как мы считаем, будет окупаемым. Вопрос только в том навесе над экономикой курорта, который возник, отчасти потому что у государства появились дополнительные требования, отчасти потому что мы строили с нуля. И многие трудности, с которыми мы столкнулись, были для нас неожиданными.

ВЕДУЩАЯ: Но правительство обещало такую поддержку? Вице-премьер Козак, я помню, высказывался на эту тему. И говорил, что в случае, если кредиты, которые вы взяли у того же Внешэкономбанка, для вас будут действительно неподъемные, то обязательно будет

субсидирование процентных ставок, либо поддержка будет оказана в какой-то другой форме. Что сейчас?

Владимир ПОТАНИН: Мне кажется, что правительство слышит инвесторов, которые о своих сложностях рассказывает, и относится с пониманием. И в частности, насколько я понимаю, у Дмитрия Николаевича Козака, который от правительства курирует всю олимпийскую тематику, этот вопрос с повестки дня никуда не уходит, и мы периодически к нему возвращаемся. Другое дело, что здесь очень важно выбрать правильные критерии. Не должно быть индивидуальных льгот. Если субсидируют проценты, значит, по единому правилу всех, кто попадает под эти критерии. Налоговые льготы тоже не должны быть индивидуальными, и так далее. Меня немного беспокоит то, что по понятным причинам, внимание сейчас больше сосредоточено на самой Олимпиаде, на необходимости провести ее без помарок. Поэтому тем, кто этим занимается, трудно выделить время для обсуждения ситуации, которая возникнет уже после Олимпиады. Но это надо обязательно сделать. И мне кажется, что это будет сделано.

ВЕДУЩАЯ: В ближайшее время, наверное, рассчитывать на прямую поддержку вам не приходится.

Владимир ПОТАНИН: А здесь не нужна прямая.

ВЕДУЩАЯ: Будет решение принято даже.

Владимир ПОТАНИН: Решение должно быть принято. Все уже создано, все функционирует, осталась бумажная проблема. Хуже, когда не знаешь, как в чистом поле что-нибудь построить. А когда все построено, нужно лишь разобраться, насколько нужно и правильно было бы помочь инвестору. Мне кажется, это более легкая проблема. Главное здесь следовать логике, а не выдавать индивидуальные льготы. Если построенный объект живой, способен работать, приносить пользу, генерировать доход, то правительство могло бы ему помочь. Если проект изначально неудачный, то его и поддерживать не имеет смысла. Надо поддерживать то, что имеет шанс на выживание, то, что может приносить дальше пользу.

ВЕДУЩАЯ: А вы считаете, что из всего многообразия построенных объектов в Сочи не все имеют такие шансы?

Владимир ПОТАНИН: Слушайте, у меня у самого в жизни были удачные и не удачные проекты. Поэтому я точно знаю, что какие-то проекты наверняка не окупаемые, это просто статистически так бывает. Огромное количество инвесторов работало, наверняка не у всех получилось.

ВЕДУЩАЯ: Но свой проект вы к этой категории не относите? У него есть потенциал? Я имею в виду курорт «Роза Хутор»...

Владимир ПОТАНИН: «Роза Хутор» – проект с большим потенциалом. Этот курорт долгое время являлся визитной карточкой олимпийского Сочи. В 11-м, 12-м году комиссию МОК возить было некуда и показывать было особо нечего. Единственное место, где можно было показать не просто планы, а то, как они реализуются и разворачиваются, был «Роза Хутор». Так он стал заложником этой ситуации. Мы были вынуждены форсировать готовность наших объектов, в том числе для того, чтобы демонстрировать способность города и страны в целом выполнять по графику

обязательства по строительству. Поэтому я думаю, что курорту надо помочь, ведь он помог продемонстрировать инспекторам МОК ход нашей подготовки к Олимпиаде.

ВЕДУЩАЯ: Вы не пожалели о том, что стали участником олимпийской стройки?

Владимир ПОТАНИН: Да нет, что вы. Дело в том, что курорт состоялся, и какова бы ни была его судьба, кто бы ни оказался собственником в дальнейшем – государство, или останется он у меня – курорт состоялся, там будут кататься, в том числе и те, кто его создавал. Я думаю, они еще не раз помянут добрым словом. Поэтому я ни в коем случае не жалею.

ВЕДУЩАЯ: Тогда давайте поговорим о компании, которую вы сейчас возглавляете, «Норильском никеле». Вы недавно представили новую стратегию развития, и ее так уже в прессе назвали стратегией, которая переворачивает все на 180 градусов. В чем ее суть? Расскажите коротко, пожалуйста.

Владимир ПОТАНИН: Если коротко, то можно сказать, что стратегия ориентирована на отдачу на капитал при эффективном управлении первоклассными активами. Вот так звучит простенько вроде, но за каждым словом в этом слогане, поверьте, есть глубокий смысл. Отдача на капитал, значит, компания интересна для инвесторов, интересна для банков. Это значит, что она может финансироваться по хорошим ставкам в достаточных объемах, стало быть, ее финансы, положение устойчиво. Эффективное управление – значит, что «Норильский никель» будет более рачительно использовать тот ресурс, который у него есть для того, чтобы достигать таких же или лучших результатов. В условиях ужесточившейся конкуренции на мировом рынке и при наблюдающейся сложной конъюнктуре эта эффективность становится ключевым способом выживания. И наконец, первоклассные активы. Это значит, что надо работать в тех географических зонах и с такими активами, где у нас есть преимущество, где высокое качество, где есть запас прочности. Опять же, это позволяет быть более конкурентоспособным и более устойчивым. Работники нашей компании и те, кто с ней работает извне, должны понимать, что компания устойчиво развивается и не только в условиях благоприятной конъюнктуры, но что она способна выстоять при сильном встречном ветре. Стратегия посвящена вот этому.

ВЕДУЩАЯ: Классификация первоклассных активов, что она подразумевает? Это по выручке какой-то потенциал, или потенциал в развитии? То есть нужно вложиться и подождать, будет ли там большая отдача?

Владимир ПОТАНИН: С профессиональной точки зрения, первоклассность активов определяется очень четкими критериями. Это срок жизни актива более 20 лет. Это высокая, свыше 20%, годовая доходность от его эксплуатации. И ряд других характеристик, которые являются не вкусовыми, а абсолютно счетными. В этом, кстати говоря, тоже есть элемент нового подхода. Потому что «Норильский никель» многие годы ориентировался на количественные показатели, на место там, в мире, первое место по производству никеля и так далее. Позиционирование. Сейчас на первое место выходят вопросы эффективности, это очень важно.

ВЕДУЩАЯ: Если рассматривать место «Норникеля» на мировом рынке, вы намерены расширяться вширь или вглубь?

Владимир ПОТАНИН: Скорее вглубь, чем вширь. И ядром нашего развития будет Норильский промышленный район. Хотя, конечно же, мы не забываем про развитие

Кольской компании и про наш Читинский проект. Но ядром остается «Норильский никель», в смысле Норильский промышленный район. Мы сейчас больше будем заниматься органическим ростом, то есть ростом за счет инвестиций в существующие у нас активы, и мы, скажем так, возвращаемся к теме более объемных геологоразведочных работ, потому что нам надо наращивать запасы компании. Здесь есть бюрократические препоны, мы будем в правительстве добиваться отмены некоторых архаичных норм, которые мешают геологоразведке на Таймыре. «Норильский никель» родился еще в 30-е годы, когда нужно было для страны, для военных нужд никель поставлять. Потом у него было второе рождение, когда был открыт Талнах. Это новые руды, новый рудник, новый город был целый построен, рядом Кайеркан, рядом с Норильском. Сейчас мы считаем, что наступает следующая волна комплексного освоения таймырских территорий, и в радиусе где-то 50-100 километров от Норильска нужно продолжать геологоразведочные работы. Тем более что на эту территорию пришли нефтяники и газовики. Стало быть, они приблизили источник энергетики для возможного расширения Норильского промышленного района. Я считаю, что этим можно воспользоваться сейчас и придать такую третью волну развития этому региону.

**ВЕДУЩАЯ:** Геологоразведка требует освоения новых месторождений, требует существенных финансовых затрат. Перед вами сегодня стоит дилемма инвестпрограмма или высокая дивидендная политика? Потому что у вас есть договоренности с вашими партнерами Романом Абрамовичем и Олегом Дерипаской относительно выплаты 3 миллиардов долларов в качестве дивидендов.

**Владимир ПОТАНИН:** Во-первых, у нас с партнерами есть договоренность о дивидендных выплатах в определенном коридоре, который, естественно, связан с внешними параметрами и со способностью компании сокращать свои издержки, сокращать себестоимость. И в этом смысле мы находимся в диалоге, в контакте. Высокие дивиденды, которые компания выплачивает, это, во-первых, создает определенную привлекательность для инвесторов. Инвесторы любят высокие дивиденды. Во-вторых, как считают акционеры, это создает определенное давление на менеджмент, стимулируя его быть, так сказать, в хорошей форме, быстрее сокращать издержки. И с этой точки зрения есть определенная логика в таком требовании акционеров. Но ни при каких условиях и никогда «Норильский никель» не будет залезать в долги для того, чтобы выполнять эти условия. Наличие у «Норильского никеля» как у компании инвестиционного рейтинга заимствования, является абсолютным приоритетом и естественным ограничителем всех наших планов. То есть мы исходим из только возможного. То есть мы не можем ухудшать финансовое положение компании, и не будем его ухудшать. При этом анализ наших возможностей на ближайшие пять лет показывает, что несмотря на сложную конъюнктуру, о которой я уже говорил, у «Норильского никеля» достаточно возможностей и для поддержания высокой дивидендности, и для вложения в проекты по комплексному развитию территории, о которых я говорил, и для сохранения инвестиционного рейтинга. Практически это будет означать, что помимо геологоразведки, в которую, кстати говоря, не такие большие деньги нужно вкладывать, и прирост запасов для «Норильского никеля» в разы дешевле обходится, чем для аналогичных лидирующих в мире компаний. Поэтому это выгодное вложение. Это также будет приводить к закрытию ряда вредных и неэффективных производств, модернизации существующих современных производств, прежде всего на Надеждинском заводе, на «Североникеле» на Кольском полуострове, а также к решению экологических проблем. На горизонте пяти-шести лет, мы рассчитываем полностью решить проблему улавливания серы, которая сотнями тысяч тонн выбрасывается в атмосферу и многие годы выбрасывалась. Сейчас мы хотим, чтобы она была визитной карточкой нашей новой команды, что мы сможем, я надеюсь, справиться с этой экологической проблемой.

ВЕДУЩАЯ: То есть вы не будете прибегать к заимствованию средств для выплаты дивидендов, но вероятно будете работать пока в условиях сложной конъюнктуры. Это, кстати, только вы ее так сдержанно называете сложной. Потому что часто коллеги испытывают и используют более яркие термины, ситуация действительно крайне не простая сейчас на рынке цветных металлов. Просто будете работать, наверное, в нижнем диапазоне вот этого коридора, в который допустим по вашему соглашению?

Владимир ПОТАНИН: У нас есть довольно большие возможности по привлечению заимствований. У «Норильского никеля» очень хорошая кредитная история. И кредиты мы будем продолжать привлекать, они необходимы и для изменения структуры нашей задолженности. Вот уже в этом году мы значительно улучшили структуру задолженности, у нас стало больше долгосрочных кредитов. Они стали более дешевыми. Поэтому мы будем продолжать эту работу. Мы будем продолжать работу по улучшению структуры капитала, ведь для того, чтобы компания работала эффективно, нужно разумное сочетание собственного капитала и заемных средств. Сейчас, когда мы живем в эпоху так называемых дешевых денег, то есть когда можно привлекать, особенно на западе, дешевые кредиты, и «Норильский никель» их привлекает, с некоторым допущением можно сказать, что мы привлекаем дополнительные дешевые средства в нашу экономику. А с учетом того, что выплаченные дивиденды основными акционерами в подавляющем большинстве своем используются тоже в России, в частности, мы либо снижаем долговую нагрузку, гасим долги, либо вкладываем в проекты в Российской Федерации. Наши партнеры, акционеры, насколько я знаю, у них тоже все основные бизнесы находятся в России или связаны с Россией. Поэтому, еще раз повторяю, с определенным допуском можно сказать, что привлекая дешевые ресурсы от западных банков, мы их вкачиваем в нашу экономику. И в этом смысле здесь тоже не надо до крайностей доходить. Люди придумали банки и кредиты для того, чтобы ими квалифицированно пользоваться.

ВЕДУЩАЯ: Но кредиты на данный момент для вас выгоднее привлекать с западных банков, потому что многие ожидали улучшения условия кредитования на российском рынке после прихода нового главы ЦБ и изменений монетарной политики. Пока ничего принципиально не поменялось, но есть возможность брать на международном рынке, да?

Владимир ПОТАНИН: Дело в том, что «Норильский никель», как и другие ведущие российские компании, так называемые голубые фишки, они обладают способностью брать кредиты на мировых рынках капитала по очень низким ставкам, благодаря тому, что либо у них есть серьезная ориентация на экспорт, как например, у «Норильского никеля», либо из-за объемов высокой эффективности. Говоря о политике Центрального банка и о том, как сделать более доступными кредиты, мы все-таки имеем в виду, прежде всего, рублевые кредиты. И мы, наверное, должны говорить о локальных, малых и средних предприятиях, которые действуют на территории Российской Федерации. Это именно для них кредиты должны стать более доступными и дешевыми. Поэтому, насколько я понимаю, политика Центрального банка должна быть, и надеюсь, будет направлена именно на это. Большим компаниям Центральный банк в этом смысле помочь не может. Для них дешевые долларские заимствования за рубежом более выгодны.

ВЕДУЩАЯ: Когда вы сказали об оптимизации издержек производства, вы уже объявили о закрытии одного из старейших заводов, Никелевого завода. Речь также шла и о ряде предприятий, которые вы будете модернизировать, в частности, Надеждинском заводе. Каких усилий потребует модернизация завода? И что будет с теми сотрудниками, которые работают на Никелевом заводе?



Владимир ПОТАНИН: Усилий потребует серьезных. Потому что нужны здесь и инвестиции, и хорошие технологические решения. В компании есть и люди, и знания, и ресурсы, которые позволят это сделать. Что касается приведенного мной примера по Никелевому заводу, это, во-первых, вредное производство, во-вторых, тяжелое производство и не очень эффективное. Надо закрывать. Для работников и вообще для социальной обстановки в Норильске, к счастью, это никакой проблемы не составит, потому что «Норильский никель» сейчас скорее нуждается в рабочих руках и испытывает дефицит.

ВЕДУЩАЯ: Передислокация произойдет?

Владимир ПОТАНИН: Конечно. Только приведет она к тому, что рынок труда будет более сбалансированным. Он, к сожалению, для нас пока является дефицитным, по крайней мере, по некоторым профессиям.

ВЕДУЩАЯ: Когда должна начаться модернизация тех заводов, на которые вы сейчас делаете ставку?

Владимир ПОТАНИН: Мы в компании серьезным образом перестроили весь процесс принятия инвестиционных и бюджетных решений. На мой взгляд, они станут более квалифицированными и более взвешенными. Сейчас идет процесс бюджетирования и прохождения всех инвестиционных проектов через очень жесткое сито, которое мы как компания, сами для себя поставили. Эти проекты также подвергаются тщательному анализу и стресс-тестам – чего только мы с ними не делаем. Это означает, что все проекты, о которых я говорю, воплотятся в жизнь с 14-го года. Но это не значит, что до 14-го года ничего не происходит. Уже в этом году мы проводим ряд модернизационных мероприятий. В частности, на Кольской ГМК идет серьезная реконструкция завода «Североникель». Не хочу загружать наших слушателей специальными терминами. Но поверьте, это серьезное технологическое обновление и вполне себе тянущее, если не на инновационную премию, то на титул хорошей модернизации точно.

ВЕДУЩАЯ: Развитие вглубь, в буквальном смысле, и освоение новых месторождений требует новых технологий. Нет ли у «Норильского никеля» планов по поиску стратегических партнеров и привлечению западных технологий в разных формах партнерства, чтобы вместе осваивать месторождения?

Владимир ПОТАНИН: Такие планы, безусловно, есть, и это тоже является одним из элементов стратегии «Норильского никеля» – больше открытости для внешних партнерств. Причем не только с западными партнерами, но и с российскими. С учетом сложной конъюнктуры, сильного встречного ветра, надо от конкуренции переходить к умению договариваться и к совместной реализации проектов. С тем, чтобы разделить и финансовые, и технологические, и любые другие риски. Поэтому мы надеемся, что в ближайшее время «Норильский никель» покажет свое новое лицо – более открытое для партнерств.

ВЕДУЩАЯ: А кого вы видите своим потенциальным партнером? По-моему, определенный опыт уже был.

Владимир ПОТАНИН: У нас были и остаются совместные партнерства с ВНР Billiton, нам, к сожалению, пока не удалось наполнить их конкретным содержанием. Но сейчас, после нашего собственного переосмысления наших проектов, мы снова вступаем с ними в диалог, и надеемся, что в ближайшие годы какие-то из этих проектов пройдут. Сейчас

вообще трудно начинать новые проекты – многие производители сокращают производство, закрывают заводы. В этих условиях для того, чтобы поднять новый проект, нужно 20 раз подумать, и лучше это делать сообща, вместе, разделяя риски. Это же касается и отношений с российскими партнерами. Мы находимся в диалоге с Искандером Махмудовым по поводу его воронежских месторождений. Договорились, что мы будем советоваться о том, как лучше сделать, может быть, вместе что-то сделаем.

ВЕДУЩАЯ: Это Уральская компания?

Владимир ПОТАНИН: Уральская горно-металлургическая компания, которая является владельцем лицензий на ряд воронежских месторождений. И мы сейчас в диалоге по поводу того, как это лучше, так сказать, сделать.

ВЕДУЩАЯ: Там же вообще все было очень сложно? Там казаки, по-моему, заступались, экологи, фронтом единым.

Владимир ПОТАНИН: Я считаю, что такого рода проблемы всегда существуют. Нужно с уважением относиться к местным традициям, к экологии, но я думаю, что если воронежский проект не удастся, то это будет поражение для всех, в том числе и для жителей Воронежской области. Надо чтобы можно было соблюсти и экологические требования, и сделать эффективный проект. Я в этом смысле всячески желаю успеха нашим коллегам. Именно поэтому мы вступили с ними в диалог, чтобы обменяться опытом, придумать, как это получше сделать. У нас у самих богатый опыт общения с экологами. В частности, например, возвращаясь к нашему сочинскому проекту, когда мы строили курорт в заповеднике, в национальном парке. Там нас жестко мониторили с точки зрения соблюдения экологических требований. Но практика показала, что наличие открытого диалога с представителями общественности, теми, кто защищает экологию, всегда позволяет найти правильный, разумный выход – так, как мы нашли его в Сочи, например. То есть мы позиционируем наш курорт как экологически чистый. Чего не скажешь о «Норильском никеле», который у нас главный загрязнитель, но как я уже сказал, именно поэтому мы ставим себе амбициозную задачу: на горизонте ближайших пяти-шести лет эту экологическую проблему решить. Возвращаясь к партнерствам. В одиночку стало трудно делать проекты. Я глубоко убежден, что сообща их делать будет гораздо легче. Это касается, например, присутствия в Норильском промышленном районе компании «Русская платина» во главе с Мусой Бажаевым. То же самое, интересное месторождение, они взяли лицензии. Но вопрос в том, насколько можно их эффективно освоить. Он не такой простой, как был пять или семь лет назад, когда мы переживали так называемый суперцикл сырьевых товаров. Этот цикл закончился, сейчас надо очень крепко думать над тем, как сделать любой, даже самый перспективный проект эффективным.

ВЕДУЩАЯ: Возвращаясь к западным партнерам. Вы сказали, что за семь лет получается, соглашения не были наполнены конкретным содержанием. Чем вы это объясняете? И если посмотреть на опыт других компаний, их слияний или совместных предприятий, то как правило, конфликт с западными партнерами возникает, когда они просят с нас деньги или, например, не дают технологии.

Владимир ПОТАНИН: Тут по-разному бывает. На самом деле, насколько я понимаю, сотрудничество наших нефтяных компаний с западными партнерами привело к существенному прорыву и в технологии, и в добыче, и в себестоимости, и так далее. Не будучи нефтяником, но наблюдая со стороны, могу предположить, что там как раз сотрудничество идет весьма успешно. А в «Норильском никеле» были и объективные, и

субъективные причины, почему нам не удалось наполнить содержанием партнерство с западными компаниями. Ну, для начала, скажем так, что из этих семи лет, о которых вы сказали, у нас пять лет не утихала корпоративная война. Наши иностранные партнеры не очень любят покупать билет на войну. Они предпочитают сотрудничать в тихой гавани. А сейчас только закончилась конфликтная ситуация, появилась очень неблагоприятная внешняя конъюнктура. Некоторые мои коллеги называют это идеальным штормом. Помните фильм Perfect Storm?

ВЕДУЩАЯ: Я помню Рубини, который обещает этот шторм, последние года четыре.

Владимир ПОТАНИН: Сейчас многие считают, что такого рода ситуация имеет место в цветной металлургии.

ВЕДУЩАЯ: Намерены ли вы участвовать, поддерживать IPO компании АЛРОСА? Сегодня была новость, что в октябре, скорее всего, состоится. И с вашей стороны был интерес во многом стимулируемый правительством, насколько я знаю, то есть была просьба. К чему вы склоняетесь?

Владимир ПОТАНИН: Правительство, естественно, старается обеспечить необходимый спрос для этого IPO. Но для «Норильского никеля» сейчас в свете объявленной стратегии такого рода финансовые инвестиции не очень актуальны, точнее, совсем не актуальны. Кроме того, перейдя из «Интерроса» на позицию генерального директора «Норильского никеля», я не могу уделять прежнего внимания интерросовским проектам, и поэтому для «Интерроса» это не является на сегодняшний день приоритетным проектом.

ВЕДУЩАЯ: Вы, по-моему, первым и единственным пока российским бизнесменом присоединились к международной клятве дарения. Тем самым пообещав отдать свое состояние на благотворительность. Не появились ли у вас единомышленники среди российских бизнесменов? И как на ваш взгляд, сегодня меняется имидж российского бизнесмена в мире?

Владимир ПОТАНИН: По поводу Клятвы Дарения я среди коллег особо единомышленников и не искал, и не агитировал. Это мне кажется, личное дело каждого. Для меня присоединение к этой инициативе Билла Гейтса и Уоррена Баффетта было весьма естественным, потому что много лет назад я решил, что буду передавать подавляющую часть своего состояния на благотворительные нужды. Хотя бы для того, чтобы защитить своих детей от давления этого богатства. Поэтому эта инициатива была для меня органичной. Мне казалось, что при помощи этого можно лишний раз привлечь внимание к вопросам благотворительности как таковой, и напомнить международной общественности, что у нас в России есть богатые меценатские традиции, которые мы потихонечку совместными усилиями возрождаем. Последует ли кто-то этому примеру? Это лично вопрос каждого.

ВЕДУЩАЯ: Никто пока всерьез эту перспективу не рассматривает...

Владимир ПОТАНИН: Агитация, мне кажется, тут не нужна. Это надо без показухи, это лично каждый решает для себя. А что касается образа российского бизнесмена, то мне кажется, что этот образ меняется, и меняется в лучшую сторону. В чем это выражается? Каким стал российский бизнесмен по сравнению, например, с началом 90-х годов? Он стал более грамотным, более образованным, если хотите, более уместно выглядящим, ведущим себя более уместно. Он заговорил по-английски, или, по крайней мере, окружен командой, которая говорит по-английски. Он пользуется современной терминологией,

может более доходчиво и понятно объяснить свои бизнес намерения, свои бизнес-планы. Обладает взглядом на международную ситуацию, на мировые рынки, на мировые тенденции. В этом смысле образ стал более цивилизованным, более благоприятным, если хотите. И это заметно. Меня беспокоит другое – сложившийся образ бизнесмена, предпринимателя в самой России. К сожалению, люди не отдают себе отчета в том, что предприниматель это тот, кто, во-первых, снял с общества и с государства заботу о себе самом и о своей семье. Он зарабатывает сам. Он дает работу какому-то количеству людей вокруг и таким образом дает им средства существования. Добросовестный предприниматель платит налоги и тем самым создает источник существования для бюджетников и так далее. Это прописные истины. Неужели за все эти 20 лет предприниматели не внесли никакого вклада в развитие экономики России? Это должно быть соответствующим образом оценено. Почему мы живем в общественном представлении только негативными примерами? Это не правильно.

ВЕДУЩАЯ: Вопрос дискуссионный. Но вот вы упомянули о меценатских традициях в России. Я думаю, что они нуждаются в более активном развитии. Пока же статистика показывает, что 90% россиян не получали благотворительной помощи. Кстати, невелик процент россиян, которые сами участвуют в благотворительности – это происходит не из-за черствости, а из-за недоверия.

Владимир ПОТАНИН: Это правда.

ВЕДУЩАЯ: Это нужно преодолевать.

Владимир ПОТАНИН: Я не говорю, что под этим нет оснований, я просто говорю, что я об этом сожалею, но считаю, что это преодолимо.

ВЕДУЩАЯ: Я благодарю вас за этот разговор, Владимир Олегович.

Владимир ПОТАНИН: Спасибо.

ВЕДУЩАЯ: Владимир Потанин был гостем программы «Мнение». Спасибо за внимание и до свидания.