

«Интервью Президента «Норникеля» Владимира Потанина телеканалу «Россия 24»

Президент «Норникеля» Владимир Потанин в эфире телеканала «Россия 24» рассказал о планах компании по увеличению производства палладия, что связано с ростом спроса на этот металл, в том числе со стороны производителей катализаторов для автомобилей с бензиновыми двигателями, а также о планах по созданию платформ для обмена интеллектуальной собственностью и торговли цифровыми правами на товары и услуги.

<https://www.youtube.com/watch?v=UPv1nxxnGYZY&t>

Цена палладия достигла исторически рекордного значения. За полгода цена выросла вдвое, впервые превысив отметку в 1,6 тыс. долл. США за 1 тр. унцию, в то время как поставки металла сокращаются. Об этом и не только глава «Норникеля» Владимир Потанин рассказал ведущей программы «Мнение» Эвелине Закамской.

ВЕДУЩАЯ: Рада приветствовать Вас вновь в нашей студии. Много тем накопилось за то время, что мы не виделись с Вами. Ну, наверное, справедливо будет начать наш разговор с такого слогана: «Палладий дороже золота». Это то, что определяет во многом положение «Норникеля» по итогам прошлого года: прибыль увеличилась на 44%. Скажите, а что чувствует бизнес, когда понимает, что вот он, как царь горы, находится на горе сейчас, но в любой момент что-то может измениться? Ведь спекуляций на тему будущего палладия очень много.

Владимир ПОТАНИН: Да, Вы знаете, это как в спорте. Мой друг, наш знаменитый хоккеист Слава Фетисов, всегда говорит, что первый шаг с пьедестала – всегда вниз. Это насчет царя горы. Действительно, результаты прошлого года для «Норникеля» были очень благоприятными на фоне растущих цен на палладий. На цены на никель тоже не приходится жаловаться. И здесь позади этих двух, как сейчас говорят, трендов есть две совершенно понятные финансово-экономические реальности. Экологические требования по отношению к автопроизводителям ужесточаются, поэтому катализаторов для автомобилей, которые улавливают вредные выбросы, производится все больше и больше, – а это палладий. И поэтому образуется такой вот хвостовой ветер, который поддерживает цены на палладий.

Палладий на рынке будет. Мы стараемся максимально прозрачно транслировать на рынок наши планы по поводу производства палладия. У нас даже есть планы цифровизации процесса реализации палладия и других наших металлов, с тем чтобы вызвать как можно больше доверия и сохранить положение на рынке.

ВЕДУЩАЯ: Но ведь и дефицит на рынке сейчас объективный.

Владимир ПОТАНИН: Да. Он сложился как раз в силу той тенденции, о которой я говорю, а именно: экологические требования ужесточаются, а производство автомобилей растет. Конечно, опережающими темпами растет производство электромобилей и гибридных автомобилей. Но все-таки в течение ближайших 10 лет обычных автомобилей будет производиться миллионов 100 в год, а гибридных и электрических – 20 в лучшем случае. Поэтому, естественно, у производителей встает вопрос: как физически получить этот товар? Понимаете, вот этот катализатор, который улавливает

вредные выбросы, – это очень маленькая деталь в машине, и стоит она не так дорого по сравнению с машиной. Но без него, при этом, невозможно выпустить автомобиль. Поэтому у производителей возникает такая дополнительная нервозность, опасение, что им физически не хватит палладия. Сложилось объективное соотношение между спросом и предложением. Чем хороши рыночные отношения, за что мы их, так сказать, любим и хвалим, – так это за то, что они балансируют спрос и предложение.

Объемы палладия, которые мы производим, которые мы поставляем на рынок, абсолютно прозрачны, понятны.

ВЕДУЩАЯ: А больше произвести не можете?

Владимир ПОТАНИН: Это вопрос инвестиций.

ВЕДУЩАЯ: Чтобы удовлетворить спрос.

Владимир ПОТАНИН: Обычно горно-металлургический цикл занимает 5–7 лет с момента, когда проект задуман, до момента, когда будет произведена конечная продукция. У нас в этом отношении есть несколько проектов, один из которых мы начинаем уже в этом году. Это проект так называемого Южного кластера – месторождения, что южнее Норильска, откуда исторически начинался этот город. Мы сейчас даем ему новую жизнь, разрабатываем там и шахты, и карьеры, которые позволят производить дополнительные объемы палладия.

Кроме того, у нас существуют совместные предприятия с «Русской платиной». Мы с Мусой Бажаевым работаем над новым проектом, который называется «Арктик Палладий». Это тоже большое месторождение к югу от Норильска. Часть лицензий находилась у «Русской платины», часть – у «Норникеля». Мы объединили усилия и до конца этого года будем принимать инвестиционные решения.

Рассчитываем на то, что такого рода проекты помогут потребителям понять, что палладий будет и, соответственно, мы не хотели бы стимулировать ни волатильность цен, ни дополнительные разработки новых каких-то металлов. Хотели бы все-таки рынок приучить к тому, что палладий мы добудем и поставим.

ВЕДУЩАЯ: То есть предложение вы оформите; осталось только, чтобы потребитель поддерживал спрос. А вы находитесь сейчас в начале большого инвестиционного цикла. Он оценивается, по моему, в 12 млрд долл. США. Какие еще задачи вы планируете решить?

Владимир ПОТАНИН: В рамках того инвестиционного цикла, в который мы сейчас входим, в основном задачи, во-первых, перехода от политики, скажем так, поддержания объемов производства к политике роста. И вот как минимум два проекта, которые мы начинаем уже в этом году, – это расширение наших обогатительных мощностей и добычи, разработка карьера и увеличение добычи шахтным способом в так называемом Южном кластере. Вот два проекта, которые символизируют переход от политики стабильного развития к политике роста. Это важно для всех, кто работает в «Норильском никеле»: всем приятно ощущать, что, как говорится, «есть сила в мускулах». Это важно и для рынка, и для инвесторов, ну и для страны как источника роста ВВП и налогов тоже не последнее дело. Это первое.

Второе – мы сейчас пытаемся продемонстрировать приверженность нашей линии на экологическую безопасность. Мы объявили и твердо на этом стоим, что 2023 год – это год, когда мы должны в четыре раза уменьшить выбросы диоксида серы в атмосферу и вообще нормализовать экологическую обстановку в Норильске. Как Вы, возможно, слышали, нам удалось существенным образом снизить выбросы в так называемой селективной зоне, т. е. в черте города, и теперь,

скажем так, наш главный диалог – уже с регуляторами, т. е. с государством. К счастью, мы почти полностью избавили людей от этой проблемы.

ВЕДУЩАЯ: Есть еще один вопрос, который мне важно было бы с Вами обсудить и услышать Ваше мнение о нем, – это национальные проекты и готовность бизнеса отреагировать на призыв президента присоединиться к этим национальным проектам. Угадаю ли я, что в зоне вашего интереса – в первую очередь национальный проект «Экология». И, видимо, что-то еще.

Владимир ПОТАНИН: Да. Это нетрудно было угадать.

ВЕДУЩАЯ: Это вам помогает решить подспудные проблемы компании и задачи компании по улучшению экологических рейтингов и позиций, а заодно и вроде бы как в проекте участвовать, так?

Владимир ПОТАНИН: Решение экологической проблемы является важным для компании с точки зрения продвижения своей продукции, имиджа и всего остального. Но все-таки главное – это проект социальный: чтобы людям нормально жилось, чтобы у них были нормальные условия. Плюс чтобы в принципе мы не загрязняли окружающую среду. Решение этой проблемы для меня носит и морально-психологический характер. Успешное предприятие, которое загрязняет атмосферу, на котором, например, высок уровень травматизма, – это не то, на чем престижно и приятно зарабатывать деньги. Поэтому мы с обеими этими проблемами – с производственным травматизмом и с экологическими вопросами – боремся как можем, активно и много в это вкладываем.

И, в общем-то, на это денег не жалеем в том смысле, что не отказываемся от проектов, которые помогают эти проблемы решать. Вот поэтому это скорее морально-психологическая, честно говоря, проблема, чем экономическая. Никакое давление регуляторов не может заставить компанию или отдельно взятого бизнесмена вот так вот безоглядно нырнуть в какой-нибудь невыгодный проект: обязательно будет сопротивление. У нас такого сопротивления нет, я его сам не ощущаю и не чувствую от своих коллег. С точки зрения того, что государство к этому стимулирует, – я считаю, что это нормальное явление. Государство должно к этому подталкивать, и, что очень важно, стимулировать бизнес принимать участие в национальных проектах все-таки нужно там, где бизнес это умеет делать, чтобы это не превратилось в, грубо говоря, пожертвование денег на какие-то проекты, которыми занимаются в стране. Бизнес может привнести не только и не столько деньги, сколько свою квалификацию, умение достигать результата. Поэтому так важно, что «Норникель» в основном участвует в тех национальных проектах, которые, собственно, сам своими руками и делает. Это, во-первых, понятно, зачем. Во-вторых, эффективность будет совсем другая. Да и проекты очень большие, тот же самый экологический проект...

ВЕДУЩАЯ: Каковы объемы участия в целом компании «Норникель» в национальном проекте?

Владимир ПОТАНИН: Вот я как раз хотел сказать, что из тех проектов, которые, будем говорить, официально признаны национальными, более 2,5 млрд долл. США мы вкладываем в решение экологической проблемы. Но при этом еще существует огромное количество программ социального характера, программ по решению проблем с медициной, с жильем, с различного другого рода аспектами жизни, да, в конце концов, с цифровизацией Норильска. Мы протянули туда оптоволоконную линию протяженностью почти 1 тыс. км, и мы, в общем-то, сделали это в условиях, когда, по идее, государство должно было это само сделать. И в этом смысле я считаю, что мы ведем себя корректно: понимаем, что у государства «руки не доходят», и, обладая достаточно высокой рентабельностью, мы решили сделать это для себя и для города.

И таких проектов очень много. Кстати, проект прокладки оптоволоконной линии открыл нам возможность

не только, грубо говоря, на работу людей приглашать, потому что никто уже не хочет работать в городе, где нет интернета. Все эти цифровые инициативы, о которых я Вам рассказывал, без интернета, без этой линии тоже были бы невозможны.

ВЕДУЩАЯ: В конце прошлого года Вы отметили, что одним из ваших инвестиционных направлений становится цифровая экономика, где вы сейчас намерены применить накопленные знания, поскольку здесь нужно было же еще и погрузиться во все это и разобраться и с законодательством, и с возможностями, и с теми возможностями, которые перестают таковыми быть, потому что очень многие проекты появлялись и быстро сдувались.

Владимир ПОТАНИН: Для «Норникеля» эта тема очень важна. Во-первых, потому что у нас существует более сотни различного рода инициатив, как при помощи цифровой технологии расширить те или иные узкие места в нашем производственном и управленческом процессе, начиная с того, что контроль за качеством продукции производится при помощи датчиков, т. е. то, что сейчас называют Internet of things, – модная такая вещь, но она оказалась очень полезной.

ВЕДУЩАЯ: Интернет вещей.

Владимир ПОТАНИН: Да. При помощи обычных датчиков, которые устанавливаются на разных этапах технологического процесса, просто за счет большого объема статистических данных можно сопоставить, что, грубо говоря, нужно сделать в начале, для того чтобы получить качественную продукцию в конце.

ВЕДУЩАЯ: Это и в добывающей компании, кстати, можно использовать.

Владимир ПОТАНИН: Это и в добывающей, и в металлургической. Я вообще думаю, что это такой новый подход. Все-таки раньше мы проводили лабораторные исследования, делали опытные образцы и потом смотрели, как это на производстве работает. Это сейчас все остается, этого никто не отменяет, но дополнительной возможностью повысить качество своего технологического процесса можно за счет статистики, за счет так называемых больших данных. И в этом направлении мы энергично работаем и хотим пойти еще дальше.

Дело в том, что в результате – ведь и мы работаем, и другие компании над этим работают, – в результате получаются такие «придумки», при помощи которых «расшиваются» производственные проблемы. И это интеллектуальная собственность, это определенные права, которые в настоящий момент практически не поступают в оборот. Соответственно, если бы можно было сделать электронную платформу, на которой был бы возможен обмен этой интеллектуальной собственностью, то это решало бы сразу две задачи. Во-первых, предприятия, которые вложились в цифровые решения, смогли бы их монетизировать, т. е. часть денег вернуть. С другой стороны, предприятия, приходя на эту платформу, могли бы воспользоваться этими разработками. Мы как раз сейчас работаем над созданием такого рода платформы. Она важна как для самого «Норникеля», так, я думаю, будет интересна и для отрасли в целом.

И другое направление, на наш взгляд интересное, – это все, что касается токенизации. Сейчас много говорят о токенизации экономики. А ведь это что такое? Это когда вместо товаров и услуг в оборот поступают их символы, т. е. оцифрованные права на товары или услуги – токены. Ими легче торговать, их легче вводить в оборот; меньше издержки, проще процесс заключения сделок, высокая надежность. Потому что такого рода сделки как раз заключаются на пресловутом блокчейне, т. е. в рамках распределенного реестра, где участники очень прозрачно видят все, что происходит с точки зрения заключения сделок. И вот такого рода токенизация, в частности продукции «Норникеля», на наш взгляд, поможет привлекать финансирование на более выгодных

условиях и, возможно, даже позволит (может быть, не сразу, а когда доверие к этому будет установлено) привлекать средства для крупных проектов. Например, «Арктик Палладий», возможно, будет интересен инвесторам.

Мы ищем разные способы финансирования. Помимо энтузиазма по реализации данного проекта в рамках нашей страны и в рамках экосистемы Норильска, конечно, мы также работаем и в Швейцарии, и в Америке, – работаем там с регуляторами. Я думаю, что такого рода деятельность все-таки должна носить международный масштаб. С одной стороны, мы хотим, чтобы те же самые наши интеллектуальные права оценивались за рубежом, а другие компании бы ими могли пользоваться. С другой стороны, мы хотим иметь доступ к достижениям других компаний по всему миру.

ВЕДУЩАЯ: Как Вам сейчас работается со Швейцарией и в Америке, если мы говорим об этом направлении? Вы же русский бизнесмен, все равно на Вас должны косо смотреть.

Владимир ПОТАНИН: Когда мы говорим об уровне регуляторов в области финансовой сферы, в области ценных бумаг и расчетов, у меня складывается впечатление, что наш Центральный банк – гораздо более передовой регулятор в области платежных систем и ряда других финансовых вопросов, чем, например, европейские или даже американские.

ВЕДУЩАЯ: Но, тем не менее, Вы готовы идти и пробовать. У меня прямой вопрос: а Вы все еще верите в честный контракт с Западом? Ведь в любой момент все может закончиться просто по фамилии, просто по тому, что Вы из России. Сегодня не под санкциями, завтра под санкциями.

Владимир ПОТАНИН: Давайте я приведу спортивную терминологию. Она мне очень помогает иногда осмыслить, что я собираюсь делать. Если соревноваться только у себя в районе или даже у себя в стране – это один уровень мастерства. Если соревноваться со всеми на ведущих мировых чемпионатах или кубках мира, мастерство растет по-другому, по-другому растет обмен знаниями, методиками и всем остальным.

ВЕДУЩАЯ: Это если судьи не подкуплены.

Владимир ПОТАНИН: Ну, я знаю много примеров, когда советские, российские спортсмены выигрывали, даже когда судьи им не благоволили.

ВЕДУЩАЯ: Ответили, да.

Владимир ПОТАНИН: Я знаю случаи, когда нас не пускали на соревнования и так далее. И что? Опустить руки? По этой логике, нам не надо участвовать тогда в Олимпийских играх, чемпионатах мира и прочее. Вы знаете, я просто не люблю пораженческую логику. Я считаю, что все равно мы, так или иначе, прорвемся. Одни страны не захотят с нами работать, значит, будем с другими. Я вот разговариваю со своими коллегами – и не вижу в них какой-то ненависти к нам или нежелания работать. Скорее, у большинства некое такое... От сожаления до раздражения, что невозможно работать нормально, без оглядки на какие-то политические перегибы. Многие люди, с которыми я сохранил отношения, очень озабочены тем, что нормальные отношения с российскими предприятиями не выстраиваются. Многие активно поддерживают сохранение культурных связей. Мы, например, спонсируем ряд проектов по продвижению российской культуры за рубежом – во Франции и в Америке. Ничего, кроме благодарности, я не слышу. Мне почему-то кажется, что эта истерия вокруг России, которая в некоторых зарубежных кругах имеет место, оторвана, похоже,

от того, что думают обычные люди. Их это, похоже, раздражает. За этим нет какого-то такого фундаментального движения.

Возвращаюсь к Вашему вопросу. Не боюсь ли я там потерять время, деньги и, там, или еще что-то? Как говорится, глаза боятся, а руки делают. Без контакта с другими системами нам трудно будет самим расти, поэтому нужно через не могу. Может быть, стоит где-то даже «стерпеть обиду», продолжать, продолжать делать свое дело. С нами будут по-другому разговаривать, только если мы будем сильными. А если мы изолируемся и начнем слабеть, знаете, как без тренировки, то уважение уменьшится.

ВЕДУЩАЯ: Компания «Норникель» выступила генеральным партнером Универсиады в Красноярске. Вы уже не в первый раз поддерживаете спортивные мероприятия. Олимпиада в Сочи: насколько я помню, даже там – Вы расходились в этом мнении со многими инвесторами, – Вы считали, что это хорошие инвестиции, которые принесли результат. А как Вы оцениваете опыт в Красноярске?

Владимир ПОТАНИН: В Красноярске опыт, естественно, менее масштабный, чем опыт, связанный с Олимпийскими играми в Сочи, где, замечу, наследие осталось очень и очень неплохое, особенно в части горного кластера. Был создан, в общем-то, самый, на мой взгляд, лучший горнолыжный курорт, на который не стыдно приглашать людей.

В Красноярске в меньшем масштабе, но решалась та же задача.

ВЕДУЩАЯ: С точки зрения наследия.

Владимир ПОТАНИН: С точки зрения наследия мы, во-первых, обновили все, что касается нашего горнолыжного курорта «Бобровый лог», обновили инфраструктуру вокруг. А, во-вторых, мы довольно много инвестировали совместно с властями Красноярского края и г. Красноярска в обустройство прилегающей территории: разбили парк, финансировали изменение облика улиц. В целом облик города стал лучше. И в этом смысле наследие, на мой взгляд, по крайней мере от нашего участия в Универсиаде, вполне ощутимое.

Ну и потом, знаете, все-таки для Красноярска это было большое событие.

ВЕДУЩАЯ: Конечно.

Владимир ПОТАНИН: Приехали иностранные гости, спортсмены – это поднимает настроение. Когда мы рассуждаем, будут с нами работать за рубежом или не будут, я считаю, что они должны видеть, какие мы мероприятия проводим, как мы это делаем, видеть нашу силу. С сильным каждому дружить захочется.

Источник: [«Россия 24»](#)