

«Мне никогда не нравились поединки с травмированными соперниками»

Глава «Норникеля» Владимир Потанин о конфликте акционеров, «списке Белоусова» и криптовалюте

Газета "Коммерсантъ" №195 от 24.10.2018.

Конфликт акционеров ГК «Норильский никель», неожиданно вспыхнувший с новой силой в этом году, оказался фактически заморожен на фоне санкций против одного из совладельцев, Олега Дерипаски, и его же победы в суде в Лондоне. Почему крупнейший акционер ГК, «Интеррос», фактически отказался от борьбы, как компанию защищают от санкций и что будет следующим объектом инвестиций холдинга, «Ъ» рассказал президент «Норникеля» Владимир Потанин.



— Когда вы последний раз лично встречались с Олегом Дерипаской?

— Весной.

— В ходе судебных заседаний в Лондоне?

— Нет, в суде мы не встречались, встречались до, когда предпринимали попытку договориться. Полночи сидели в поисках компромисса, я отговаривал Олега идти в суд, пытался обсуждать его пожелания.

— Какие именно?

— Сейчас уже нет смысла об этом говорить, ничего не состоялось. С тех пор мы еще раз встретились, когда шли суды, и, по-моему, он был уже под санкциями. Вроде даже показалось, что опять есть повод для разговора. Но Олег, как он это часто делает, без особого объяснения причин съехал с дискуссии. Мы созванивались летом, хотели еще раз встретиться, но больше к этому вопросу не возвращались. Я понимаю, ему не до того со всеми санкционными делами. Поэтому из соображений остатков бизнес-этики стараюсь сейчас зря не беспокоить. У нас сохранились разные взгляды на стратегию компании, но пока крайней необходимости что-либо обсуждать нет.

— То есть санкции против Олега Дерипаски повлияли на поведение в конфликте, смягчив ваши отношения?

— Ну, строго говоря, сначала они прошли через определенное обострение — суд не улучшает качество диалога. Серьезно отношения не поменялись, просто в них появился новый аспект. В моем понимании в такой ситуации без нужды стоит воздержаться от постановки трудных вопросов к бизнесмену, который волею судьбы оказался твоим партнером, вне зависимости от того, нравится он тебе или нет. Потому что это может быть воспринято и будет воспринято как попытка добивать раненого. Поправится, тогда поговорим.

— Пока нет предпосылок к тому, что Олег Дерипаска быстро «поправится» от санкций. Не опасаетесь, что ваше отношение к нему как к раненому может затянуться?

— Мое отношение сохранится, пока будет очевидно, что Олег и его активы в проблемном состоянии. Но это же качественная оценка, вопрос личного отношения. Используя спортивную терминологию, мне никогда не нравились поединки с травмированными соперниками. От победы не ощущаешь никакого удовольствия, поэтому надо дождаться, пока все успокоится. Единственное, что может возникнуть, — срочные, жизненно важные вопросы развития «Норникеля». Конечно, их придется поставить. Но пока такого не было. Если встречаться за чашкой чая — попозже. У него другие собеседники сейчас.

— Это именно на уровне вас и Дерипаски или между командами тоже нет диалога?

— Сейчас диалога нет. Акционерное соглашение работает, по нему у меня, как у президента компании, широкий круг полномочий. Люди Олега ведут себя вполне корректно и следуют этому соглашению.

— Получается, Олег Дерипаска не зря отказывался договариваться, суд-то он выиграл...

— Да, не зря. Выиграл и заковал навечно Романа Абрамовича в «Норникель».

— Но господин Абрамович может продать около 2% свободных бумаг из своего пакета. Вы готовы их купить?

— По нашим оценкам, решение суда это фактически запрещает. Бумаги могут быть без проблем проданы кому угодно, кроме меня, Олега Дерипаски и наших аффилированных лиц.

— Вы подали апелляцию на решение суда?

— Нет, юридические консультанты еще изучают мотивировочную часть решения суда. Процедурное слушание этого решения не состоялось. Я не большой любитель судиться, честно говоря, поэтому нужно понять, насколько в решении затронуты наши фундаментальные интересы, оно же фактически интерпретирует акционерное соглашение.

— То есть вы вернули бумаги и больше к вопросу увеличения доли в «Норникеле» не возвращаетесь?

— Просто решаем его другим способом, скупаем акции с рынка. Мы неоднократно заявляли об интересе к увеличению доли, это хорошая инвестиция, плюс сейчас я практически full time занимаюсь компанией как ее президент и стал намного лучше чувствовать процессы, которые происходят в «Норникеле». Для меня логично деньги, которые получены в качестве дивидендов — кстати, довольно высоких,— реинвестировать в «Норникель».

Я до сих пор не могу понять, почему Олега беспокоит увеличение нашей доли. Когда основной акционер с управляющими правами увеличивает пакет, это значит, что он верит в компанию и будет стараться работать лучше. Но у Олега другое мнение, почему — его спросите. Я не ожидал, что он так остро отреагирует, тем более что у него тоже была возможность купить акции. Лично я не вижу, куда мог бы вложить средства с большей эффективностью.

— У вас нет других стратегических направлений инвестиций?

— Единственная сфера, которой я занимаюсь столь же активно, — это отдельные аспекты так называемой цифровой экономики.

— Согласны ли с вашей позицией другие миноритарии и что в «Норникеле» требует вложений наиболее остро?

— Миноритарии вряд ли будут заинтересованы в истощении компании. Мы сейчас фактически объявляем рынку, что «Норникель» входит в новый инвестиционный цикл. Первое — это приоритет программы поддержания производства и повышения эффективности с переходом к программе роста в 2023–2024 годах. На снижение запасов, снижение содержания металлов в руде мы должны ответить увеличением производства. Параллельно решаем экологические проблемы. Многие фонды не вкладывают в «Норникель» именно из-за его низкой позиции в экологической приемлемости. Мы это поменяем. Ну и третье — все, что касается цифровизации, внедрения новых подходов и технологий. Это три кита, на которых в ближайшие пять лет будет строиться политика «Норникеля», и в них нужны инвестиции.

Альтернатива — высокие дивиденды. Все акционеры их любят. С начала года все металлы корзины «Норникеля» либо не подорожали, либо подешевели, и ослабление рубля ценовые потери полностью не компенсирует. Тем не менее ГМК остается очень привлекательной голубой фишкой во многом из-за высокой дивидендной доходности. Но высокая — это какая? Для кого-то, в частности для «Русала», это чем больше, тем лучше. Большинству других инвесторов все-таки нужен баланс. Не все хотят бесконечно высокую доходность в ущерб инвестпрограмме.

— Если бы сейчас «Русал» вышел из капитала ГМК и, например, вы купили пакет, насколько уменьшились бы дивиденды?

— Представить такое страшно. Мы хотели лишь немного увеличить пакет, а доля «Русала» — это огромный блок. Но даже теоретически я не могу ответить прямо и конкретно, это будет выглядеть как попытка манипулировать рынком. Поэтому скажу так. Первое, что я сделаю после того, как пойму, что у Олега миновала острая фаза — к ней, например, просто привыкнуть можно, — вернусь с вопросом о том, чтобы сбалансировать на ближайшие годы график выплаты дивидендов с графиком инвестиций. Текущая наша формула регулирует это жестковато, могут быть резкие перепады. Я предложу как минимум их сгладить, чтобы небольшие дивиденды за одни периоды могли компенсироваться высокими после прохождения инвестиционных пиков. Сейчас пики дивидендов и инвестиций совпадают.

— То есть интегрированная дивидендная доходность не уменьшится?

— Это зависит от ценовой конъюнктуры. Если брать консенсус-прогнозы по нашим металлам, а они достаточно оптимистичны, то объем дивидендов на длительный период должен быть более или менее стабильным. При ухудшении

конъюнктуры вопрос о сокращении общего объема дивидендов встанет сквозь призму объемов сокращения выручки.

— Сколько акций вы уже скупили на рынке?

— Сейчас у нас около 34%.

— Почему для вас принципиальны эти плюс-минус один-два процента?

— Соглашение акционеров действует еще более четырех лет. В его рамках — что у меня 20%, что 50% — одно и то же, все права сохраняются, дополнительный пакет ничего не дает. Все купленные нами акции все равно голосуют по соглашению. Поэтому скорее речь идет об увеличении доходности, то есть в основном финансово-экономические причины. Я много работаю в «Норникеле» и хочу от этого много зарабатывать.

— И как много вы готовы вложить? Сколько еще будете скупать акции?

— Это будет зависеть от ряда факторов, например от появления альтернативных проектов и конъюнктуры рынка металлов.

— Альтернативные проекты — это как раз «цифровая экономика»? Что именно вы под этим понимаете?

— «Норникель» уже занялся внедрением различного рода современных цифровых технологий. Например, анализ подачи исходного материала на обогатительную фабрику, на разный передел, на дробилку, на мельницу дает возможность через использование big data сравнить входящие параметры работы оборудования, когда туда поступает исходный материал, и параметры хвостов, отходов, которые выходят при таких условиях. Простое статистическое сравнение и анализ данных позволяют обратным счетом сказать, какие показатели наиболее адекватны.

Это очень трудно замерить лабораторно, но современная технология позволяет за счет большого объема данных просто статистически это проанализировать и задавать нужные параметры. Казалось бы, элементарно, но внедрение на одном только переделе такого рода технологий будет экономить \$25 млн в год. Таких проектов у нас в компании сейчас несколько десятков, из них 21 уже обчислен, и есть план реализации.

— Но это снова инвестпрограмма «Норникеля»...

— Эти данные представляют ценность не только для ГМК, они потенциально тиражируемы. Другие компании, работающие в сходных отраслях и в сходных

условиях, тоже этим занимаются, но пока нет интегратора, который предлагал бы на рынке такого рода услугу. Поэтому мы одновременно обкатываем решения на «Норникеле» и рассматриваем возможность создания компании, которая способна была бы это тиражировать и предлагать остальным.

— Это будет ваша компания или компания «Норникеля»?

— «Норникель» будет в основном выступать пользователем, больше, чем может взять, ему не нужно. Даже наоборот, ГМК скорее заинтересована в том, чтобы получать решения от других компаний через интегратора.

— То есть вы развиваете решения за деньги «Норникеля», а использовать наработки будет уже ваш интегратор?

— За деньги «Норникеля» я развиваю технологии для «Норникеля». Но подумываю о том, чтобы, как «Интеррос», инвестировать в интеграторов или, может быть, даже создать своего и собирать с рынка подобного рода истории, с разных предприятий. «Норникель» права на свои разработки либо продаст, либо обменяет, то есть получит возможность их монетизировать по справедливой цене. Мы не будем ущемлять интересы ГМК. Но вкладываться в это направление глубже, чем необходимо, для нее просто бессмысленно, процесс должен быть подхвачен, и мне интересно в этом участвовать.

Такого рода технологии тиражируются, причем не только в рамках одного профиля. Можно интегрировать наработки разных отраслей, например, в области контроля качества, сформировать значительное облако. Если клиентские, социальные и прочие маркетинговые данные уже очень глубоко исследованы, огромное количество крупных компаний этим занимается, то индустриальная практика до сих пор, по сути, не сформировалась. Нет явных лидеров среди интеграторов. Не говоря уже о более высоких уровнях, через data science к криптоактивам и решениям в области искусственного интеллекта.

— Это уже совсем какие-то дальние горизонты. Вы всерьез их рассматриваете?

— Такова стратегическая траектория. Да, она нарисована очень радужно. Но бизнес с этого и начинается. С красивой задумки, с мечты, а там уже по дороге как получится. Совершенно очевидно, что движение по этой траектории уже идет во всем мире. Аналитики и экономисты, с которыми я в последние два года общался, очень устойчиво говорят, что структура распределения ценностей переходит от товаров и услуг к информации о них. То есть производитель традиционного товара или услуги проигрывает по сравнению с хай-тек-компанией, которая

предоставляет возможность это купить. Капитализация Amazon, Facebook и Google в разы больше, чем у индустриальных компаний мира, и на порядок выше, чем у российских компаний реальной экономики.

— А опыт краха доткомов не заставляет критически отнестись к таким идеям?

— Можно рассуждать о перспективах краха какой-то одной компании, но в целом тенденция бесспорна и уже находит подтверждение в трудах ученых и серьезных аналитиков. В принципе история подтверждает, что такие качественные изменения происходят регулярно на каждом очередном витке развития экономики. Те, кто отрежет себе большой кусок пирога в этом направлении, через 10–15 лет будут выглядеть выгоднее и перспективнее, чем те, кто остались в старом мире. Традиционные компании и владеющие ими бизнесмены станут уже не крупными, а средними.

Я не очень представляю, как удвоить производство «Норникеля» при всех наших амбициозных планах. А вот как занять больше чем 1,5% ВВП в цифровой экономике — вполне представляю.

Поэтому я хочу, во-первых, транспортировать то, что есть в «Норникеле», в цифровые технологии, сделав компанию более понятной для будущей экономики, которая будет судить о предприятиях и продуктах не по сертификатам качества, а по оцифрованным комплексным данным. Но добыча руды и металлургия останутся добычей руды и металлургией, пускай и самыми эффективными. Оценка такого рода бизнеса будет отставать от оценки тех, кто об этом оставляет данные, анализирует их, применяет интеллектуальный продукт и обслуживает индустриальное облако. Поэтому, во-вторых, как «Интеррос», я заинтересован инвестировать в это облако.

— Для этого уже создана какая-то специальная структура?

— Нет, есть намерение в такого рода компанию вложиться. Я сейчас веду переговоры с разными участниками рынка, пытаюсь выяснить, есть ли готовые решения или проекты на продвинутой стадии. Параллельно сам работаю над фрагментарными решениями. Ситуация прояснится в ближайшие год-полтора. У меня нет амбиций создать что-то абсолютно новое, если найдется готовый проект, то присоединюсь к нему.

— Вы ищете в основном за рубежом?

— Я бы хотел в России. Переезд в цифровое будущее актуален не только для предпринимателей и компаний, но и для страны в целом. Но чтобы бизнес мог привязаться к юрисдикции РФ, нужно регулирование. Тем более что для этого есть ниша. В мире отсутствует эффективное решение по регулированию криптоактивов, токенов и других прав, проистекающих из распределенных реестров и цифровых технологий.

В целом подходов два. Во-первых, американский, где все процессы зарегулированы максимально жестко. Во-вторых, менее запретительный, как, например, в Сингапуре или Швейцарии, которые не задают строгих форм регулирования, предоставляя общий guidance, и фактически в ручном режиме принимают решения по отдельным проектам — у нас это называется «песочница». Такой подход трактует степень общественной опасности токена в зависимости от потенциального воздействия на инвестиционную среду, либо отпуская его в свободное плавание, либо ограничивая «песочницей», либо жестко регулируя.

— Как мы от обработки технологической информации, облаков и big data перешли на криптовалюты?

— Это напрямую связано проблемой привлечения инвестиций. Перевод компании из сервиса в обслуживание big data, industrial cloud, data science и дальше к составлению алгоритмов, которые можно продавать в качестве интеллектуального продукта, к искусственному интеллекту — очень капиталоемкий. Инвестиции и риски возрастают по экспоненте. Поднять на такой венчурный проект традиционные деньги очень сложно. И один из эффективных способов финансирования как раз ICO.

Люди соглашаются вкладывать в такого рода разработки или проекты в расчете на получение каких-то коврижек. Это может быть доля в прибыли, и тогда приравнять инструмент к ценной бумаге оправданно. Но это может быть и, например, обязательство продавать продукцию по сниженной цене или просто гарантировать определенный объем. Тогда заинтересованные лица могут вложиться в проект через покупку токенов под обязательство разработчика произвести и поставить продукт. Тут риски совсем другие, потому что инвесторы понимают, о чем идет речь, и напрямую заинтересованы. Поэтому для меня как инвестора, для «Норникеля» и других индустриальных компаний очень важно, чтобы в стране были созданы для таких проектов благоприятные условия.

— Тогда вам точно не в Россию: цифровое законодательство тут в начальной стадии разработки и вокруг самих его принципов до сих пор идут споры...

— Вот как раз поэтому несколько недель назад в РСПП создана рабочая группа по координации работы по улучшению законодательства и регуляторной системы для цифровых проектов.

— Вы представляли свои идеи 18 октября в РСПП, и они кардинально расходятся с подходом, который уже заложен в законопроекты, принятые Госдумой в первом чтении в конце мая. Почему вы считаете, что текущий вариант не годится?

— Потому что на данном этапе не нужно совершать революцию в гражданском праве. Текущая концепция предполагает введение отдельного понятия «цифровое право», но идентифицирующих признаков для этого явно недостаточно, нужно дальше работать и наблюдать. А пока новые явления, а именно токенизацию различного рода процессов и представление их в распределенных реестрах в электронном виде, то есть переход от традиционной торговли товарами и услугами через централизованные системы в распределенные системы учета, описать с точки зрения существующих гражданско-правовых отношений. Не прописывать то, что нельзя прописать хорошо, а определить то, что есть, и то, что про это известно, известными терминами. Это первое.

Второе — сейчас токены и гражданско-правовые отношения, возникающие в связи с криптоактивами, в законопроектах описаны неточно и неполно. Это создает проблемы для рынка, потому что не все аспекты регулируются, а какие-то регулируются излишне жестко. Все поголовно криптоактивы попадают под жесткое регулирование, и непонятно, что с этим делать. Их приравняли к традиционным ценным бумагам, а крипторынок развивается по другим законам, более либеральным. Есть токены, которые обладают признаками ценной бумаги, средства платежа, мены и так далее. Дисконтная карта в магазинах тоже токен, некое право требования на будущее.

Нельзя нарушать целостную гражданско-правовую концепцию, ни одна страна пока не пошла по этому пути. Только мы решили изобрести некое цифровое право, от которого все цивилисты встали на уши и искрят с утра до вечера. Эксперты, которых я нанял в рабочую группу, также считают, что пока нет достаточных оснований для таких радикальных перемен, все можно определить существующими терминами, вписать в понятную инвесторам привычную правовую среду. Если создавать параллельную правовую вселенную, где размывается в том числе административная и уголовная ответственность, в нее никто не полетит.

— И как это можно изменить?

— Нужно, во-первых, вернуть ситуацию в действующее гражданско-правовое поле. Во-вторых — описать точнее и правильнее токены, чтобы ничего не выпадало. И в-третьих — определиться, кто что регулирует. Очертить сферу ответственности ЦБ, пусть он сам установит, что должен контролировать полностью, что требует прояснения, например, через те же «песочницы», а что вообще не регулируется специально, а просто описано с точки зрения гражданско-правовых отношений. Условно: это мы не регулируем, это фантики, делайте что хотите, здесь есть признаки гибридной ценной бумаги, давайте мы вас в «песочницу» на годик с предписанием, а вот это ценная бумага, нужна лицензия и так далее. Это живое регулирование через feed back, можно аккуратно задействовать саморегулирующиеся организации, например, для определения качества электронной платформы, оператора или биржи. Так можно создать комфортную среду, в которой государство защищено от неожиданностей и вредных явлений, потому что степень жесткости регулирования выбирает ЦБ. Но остается окно для смягчения контроля.

— Вы лично давно этим вопросом занимаетесь?

— Да в том-то и дело, что недавно, и из-за этого получается такое запрыгивание в последний вагон. Первое чтение состоялось, уже второе намечается. Представители государства, с которыми я или мои эксперты обсуждали ситуацию, понимают наши аргументы и разделяют концепцию. Но приходится делать выбор между сроками выполнения поручений президента, которые уже истекают, и качеством. Я буду защищать позицию, что выполнение поручений президента заключается не в том, чтобы галочки расставить, а чтобы создать качественную среду для цифрового бизнеса. Потому что президент, вообще-то говоря, поручил создать нормальное регулирование в области криптоактивов, а то, что подготовлено сейчас, им не является.

— С кем именно вы обсуждали свою концепцию?

— Например, беседовал с профильным вице-премьером Максимом Акимовым, у него есть запрос на предложения от бизнеса, в частности, в области регулятивных изменений. Также мне показалось, что есть запрос на шлифовку законодательных идей, принятых в первом чтении.

— Проблема обсуждается давно, почему вы включились в процесс именно сейчас?

— Потому что людей, которые в этом разбираются, глубоко понимают и вообще на эту тему способны поддерживать разговор, очень мало. Этим страдают и разработчики действующего закона. Во-вторых, на погружение в тему нужно

время, ну и в-третьих, бизнес-сообщество тоже нужно послушать. Началось все, как обычно, с собственных проектов — «Норникель» вскоре запустит stablecoin, обеспеченный своими металлами. Это попытка предложить рынку криптоактив с меньшей волатильностью, чем известные криптовалюты, и более очевидной связью с реальными ценностями. Для ГМК это важно с точки зрения получения дешевого финансирования.

— «Норникель» — не венчурный проект и может привлекать традиционное финансирование под те же металлы. Зачем ему криптоинструменты?

— Традиционное проектное финансирование — сложная и дорогостоящая процедура, кроме того, для нее нужна достаточно продвинутая фаза проекта. Контракты под продажу будущей продукции, которые обычно привлекают гринфилды, даже для «Норникеля» будут дорогими, эффективная ставка превысит 10–12%. Stablecoin — дешевое финансирование, причем мы выходим к совершенно новому для ГМК кругу инвесторов с очень большим совокупным капиталом.

— Аналогичная идея со stablecoin, обеспеченными продукцией АПРОСА, бриллками, провалилась как раз из-за проблем с законодательством. Вы планируете проект в России или все-таки за рубежом?

— Законодательство ряда стран, например Швейцарии или Британских Виргинских Островов, позволяет реализовать такой проект, как и британское право. Российское законодательство — нет, оно резко ограничивает круг инвесторов. То есть в наших предложениях по законодательству есть и элемент корыстного интереса, конечно. То же самое в отношении токена для интеллектуальных разработок. Еще у нас есть проекты по криптобирже, по дериватам и так далее. Много идей.

— Все это в рамках «Норникеля»?

— Нет, конечно. Stablecoin — «Норникель», биржа и деривативы — «Интеррос». Потому что свой токен ГМК запустить может, но нужна платформа, на которой будут торговаться и он, и другие аналогичные инструменты от разных поставщиков. Конечно, если будет запрос от них.

— Когда может быть запущен stablecoin?

— Я понимаю, что это выглядит не очень выигрышно, но на некоторые вопросы нет прямого ответа. С одной стороны, это коммерчески чувствительная информация, с другой — сроки зависят от множества факторов. Ориентировочно мы говорим о 2019 году.

— Реализация ваших криптопланов зависит от успеха инициативы с изменением законодательства? Насколько для вас принципиально иметь возможность запустить эти проекты именно в России?

— Конечно, мне было бы комфортнее делать эти проекты в России. Но если не получится, могу и в другом месте. Будет повод вернуться к теме изменения законодательства уже с реальным опытом.

— Перспектива санкций вас не остановит?

— Все цифровые истории, которые мы обсудили — в том числе защита от санкций, они создают возможность дополнительных маневров.

Потому что в криптопространстве, скажем так, не все санкции применимы. Цифровая система более демократична и менее им подвержена.

— Насколько вас в целом затрагивают санкции и как вы снижаете эти риски?

— Что касается санкций в традиционном формате, то мы стараемся не давать для них повода. Вот, например, лишний раз не беспокоим Олега Дерипаску и «Русал». Мы очень тщательно следим за этими вопросами, в «Норникеле» введены специальные процедуры по оценкам риска вторичных санкций в результате тех или иных действий. В общем, главный способ защиты — не подставляться.

— То есть не подходить близко к господину Дерипаске?

— Ну, я бы не вульгаризировал процесс. Это сложный юридический механизм, требующий высокой квалификации и больших трудозатрат — отслеживать непопадание в зону риска вторичных санкций, как техника безопасности. Она появилась сразу, как возникла санкционная тема, и была усилена после того, как под санкции попал Олег Дерипаска.

— А если вы попадете под первичные санкции?

— Конечно, у нас есть и «план Б». Он состоит в отработке расчетов в других валютах, поставок на потенциально менее санкционные рынки.

— И как будет выглядеть «Норникель» под прямыми санкциями?

— Я не буду на этот вопрос отвечать, потому что он из разряда научной фантастики на тему фильмов ужасов. Понятно, что санкции серьезно изменят работу любой компании, заставят ее приспособливаться, искать другие рынки, неизбежно давать на них дисконт. Например, как это ни парадоксально, никель в

Китае торгуется с дисконтом к цене LME. Я не могу достоверно объяснить, почему это происходит, по мнению нашего отдела сбыта, в стране до сих пор живы схемы кредитования под металл. По дороге из Гонконга в Китай продажи обрастают финансовыми историями. Можно предположить, что, если «Норникелю» придется выходить напрямую на этот рынок, Китай все съест, но будет дисконт и проблемы с расчетами. Радостно от этого не будет, но в чем смысл эту картинку сейчас рисовать? Все более или менее понятно: под дождь не выходишь, но подул ветер — значит, мокрый будешь.

— Свои личные активы вы готовите к возможным санкциям?

— А у меня личные активы причудливым образом на 90% сосредоточены в России. Есть инвестиции в США, там в основном цифровая тематика, чтобы руку на пульсе держать, несколько сотен миллионов долларов. В масштабах «Интерроса» инвестиция небольшая, но будет обидно ее потерять. Есть еще небольшие проекты за рубежом, фонды, которые занимаются коммерческой недвижимостью. Для меня санкции — это скорее общечеловеческая тема, ощущение, когда тебе предлагают выйти вон из класса. Вроде и радуешься, что больше не надо на уроки, но и обидно, если ни за что. Такой морально-психологический аспект.

— Ряд российских бизнесменов переоформляют собственность, чтобы официально не иметь контроля. Вы планируете что-то подобное?

— Если это сделать бутафорски, то не поможет. А если реально отходить от управления бизнесом, в чем смысл? Тогда надо продавать. Я на это так смотрю: пока можешь адекватно бороться с внешними вызовами — борись, нет — уходи на пенсию. Даже если по обидным для тебя субъективным причинам. Я не сторонник цепляться за уходящий поезд или скачущего коня, чтобы тебя волочили по земле. Если можешь сидеть в седле — скачи, а нет — сойди и кури.

Когда вы спрашиваете — что собираетесь делать? — это больше вопрос не технический, а философский. Что я буду делать, если бизнесом не дадут заниматься? Пока могу, буду бороться за это право со всей присущей людям моего склада изощренностью. Если люди или обстоятельства сделают это невозможным, я просто изменю отношение и буду заниматься чем-то другим. Но надеюсь, что до этого в ближайшее время не дойдет.

— Как развивается партнерство с «Русской платиной» Мусы Бажаева? Не планируете ли вы полностью выкупить компанию?

— Мы скорее обсуждали развитие проекта на паритетных началах с привлечением проектного финансирования, пока это возможно. В перспективе могут появиться и третьи партнеры, пока не поднимался вопрос за счет чьей доли. Из духа договоренностей следует сохранение паритета до тех пор, пока нам это будет интересно. Проект очень большой, в каком-то смысле сопоставим с «Норникелем», поэтому в принципе у него возможна собственная жизнь, свободное плавание, IPO и так далее. Но пока очень рано об этом говорить, потому что сейчас мы с Мусой Бажаевым только ожидаем до конца года подробного доклада о концепции проекта.

Каждый из нас уже проделал огромную работу в отношении того, как развивать месторождения по отдельности, но теперь нужно понять, как осваивать их в комплексе. Пока еще, строго говоря, обсуждать нечего, слишком много развилок. Например, можно сделать проект только до стадии обогащения и продавать концентрат. Но если плавить, встает вопрос улавливания и утилизации серы. Можно пытаться применять гидрометаллургию.

Потенциально это очень интересное решение в свете уже реализуемого большого экологического проекта по улавливанию серы в Норильском промышленном районе. Мы много сделали в этом направлении, на 2023 год стоит обязательство полного улавливания. В результате будет производиться до 2 млн тонн серной кислоты, которую тоже нужно куда-то девать. Есть сложная технология смешивания с известняком с получением гипса – 10 млн тонн в год. Его тоже нужно где-то хранить. Вывозить серную кислоту из настолько изолированного района почти невозможно. А гидрометаллургия могла бы получить дармовую серную кислоту, повысив эффективность проектов в комплексе. Поэтому я буду предлагать «Русской платине» серьезно посмотреть именно на гидрометаллургию, даже если это немного задержит проект. Будем обсуждать.

Но другие способы утилизации серы мы тоже смотрим, в том числе через реконфигурацию предприятий, которая позволяет снизить выбросы серы. Это все сложные, затратные истории, и мы обратились в правительство, в администрацию президента за господдержкой.

— Чтобы вам зачли эти проекты в рамках «списка Белоусова»?

— Эта инициатива, на мой взгляд, была исходно излишне остро воспринята, а сейчас удачно трансформировалась в стимулирование компаний с активным инвестиционным процессом. Есть широкий круг проектов, которые государство могло бы поддержать, поскольку они соответствуют президентским приоритетам. И наш серный проект, рассчитываю, будет среди них.

— Излишне остро — то есть вас идея с самого начала не беспокоила?

— Беспокоила не столько сама история, сколько то, как остро она интерпретировалась и потом обсуждалась. Конечно, такого рода идеи не могут не беспокоить. Но главное, что сейчас восприятие изменилось. Когда я с Олегом Дерипаской буду разговаривать, то предложу этот тезис: похоже, моя теория, что надо больше вкладывать, государству нравится, может, все-таки обсудим? Но это потом. Сейчас же компаниям предложено подумать над более активными инвестициями. А у нас есть довольно широкий спектр проектов, которые уже реализуются или будут запущены в ближайшем будущем либо могут появиться при наличии господдержки. Например, мы протянули линию оптоволокну на 1 тыс. км в Норильск. По идее, это должно было делать государство. Так что проведем ревизию своей стратегии на предмет соответствия национальным приоритетам и предложим проекты правительству для получения льгот. В рамках инициативы Белоусова.

— Какие льготы вы можете получить под серный проект?

— Наши предложения прежде всего касаются налога на имущества, НДС, ряда менее масштабных мер. Мы работаем над этим с Минфином и с Красноярским краем.

— Получается, что своим списком Андрей Белоусов просто подставил государство под льготы, которых можно было избежать?

— Это вы говорите, не я. А для меня серный проект всегда выглядел как серьезное обременение.

— Вы считаете, что серного проекта достаточно для снятия с вас галочки в списке сверхприбылей?

— Галочки сверхприбыли — это очень деструктивное и вредное для экономики явление. И я с радостным удивлением отметил, что правительство на самом деле дружным фронтом встало на защиту инвестиционного климата, быстро перевело эту тему о сверхдоходах в тему рекомендуемых инвестиций, а затем и их поддержки. Совсем другой вкус вышел. И да, для нас открылась более широко дверь в получении льгот по важным проектам, которые соответствуют приоритетам майских указов.

— Ну, это у вас все так удачно сложилось с серным проектом. А как быть остальным, у которых подходящих проектов нет и кому грозят нерентабельные мегастройки вроде моста на Сахалин?

— Я других комментировать категорически не буду, это неблагодарное дело. Скажу только, что людей действительно нужно стимулировать к инвестициям. Но у меня сложилось впечатление, что ни у Минфина, ни у Минэкономки нет намерения кого-то нагнуть. Привлечь коврижками и морально-психологическим давлением, это да. Но вот чтобы через колено — нет. Могут ли быть перегибы? Конечно, могут, но я надеюсь, что возобладает другой тренд.

И по сравнению с тем, каких перегибов мы ожидали после первых новостей о «списке Белоусова», сейчас совсем иная ситуация, два разных мира.

— Вы говорили о возможности создания на базе Быстринского ГОКа «Норникеля» и подконтрольной Роману Абрамовичу Баймки крупного медного проекта с перспективами IPO. Однако в итоге летом Баймку купила KAZ Minerals. Каковы в результате планы в отношении ГОКа? Планируется ли до сих пор IPO и spin-off?

— По Быстре с самого начала был план разделения рисков, когда мы запускали в проект китайцев и других инвесторов. Среди вариантов развития есть IPO. Выделение Быстринского ГОКа из «Норникеля» — это отдельное следующее решение, которое, возможно, будет обсуждаться после того, как компания станет публичной.

Для акционеров «Норникеля» это в каком-то смысле повторяет историю с выделением «Полюс Золота». То есть появляется компания с другим профилем, без никеля и палладия, четко ориентированная по сбыту на Китай. Это другая маркетинговая стратегия, другие макропараметры, которые влияют на проект. Есть логика в том, чтобы дать акционерам «Норникеля» прямой доступ к этим акциям. Уход с радаров Баймки не лишает смысла освоение Быстры. Да и проект с Баймкой тоже нельзя полностью исключать. Это огромный актив, а KAZ Minerals — агрессивная, эффективная, но небольшая компания. Возможно, им будет интересно партнерство.

— В отношении IPO какая-то реальная работа идет?

— Да, конечно. Во-первых, ведутся интенсивные консультации с китайскими партнерами по поводу того, как это делать и где. Им представляется скорее Гонконг или Шанхай, мы про Москву и Лондон говорим, то есть идет нормальное обсуждение, подготовка корпоративных процедур. Но пока чуть-чуть рано об этом говорить, проект еще не вышел на проектную мощность, идут пуско-наладочные работы. Плановых показателей ГОК должен достигнуть в течение первого

полугодия 2019 года, а осенью как раз будет хороший момент для того, чтобы посмотреть — пора продавать EBITDA 2020 года на IPO или стоит еще подождать.

— Вы видите какую-то целесообразность для крупного бизнеса в специальных административных районах (САР), которые сейчас создаются?

— Все говорят, что в этом есть какой-то смысл. Если рассматривать САР как защиту от санкций, наверное, это может быть эффективно. Но если попадание в такой район будет автоматически приравнено к санкциям, то чего толку. Еще есть вопросы к условиям. Я всегда был противником исключений из налогового и других режимов. Эксперименты, «песочницы» по новым вопросам — да, но с целью последующего вписывания в общенациональную канву. Создание по понятным правилам каких-то массовых поощрений в том или ином направлении — нормально, это все страны делают. А вот различного рода специальные институты хороши только для решения специфических задач.

— Планы правительства по дедолларизации экономики вас не пугают?

— Смотря что вкладывать в это понятие. Многие понимают его как запрет на хождение доллара, обмен валютных депозитов на рублевые и прочее. Это как приватизацию превратили в ругательное слово. Уменьшение доли расчетов в долларах, на мой взгляд, полезная процедура, которая позволяет лучше диверсифицировать валютные и регуляторные риски, в том числе санкционные.

Санкции нам напомнили про это, но вообще-то зависимость от какой-то одной валюты одной страны в любом случае нежелательна. Дедолларизацией давно надо было с утра до вечера заниматься. Ею, кстати, и занимались, просто санкции это как прожектором высветили. То, что было рутинной, стало важной задачей. Тема нормальная, но мы ее превратили в жупел, как это часто бывает. С вашей же помощью. Мой опыт позволяет говорить о том, что в целом процесс здоровый. Могут ли быть перегибы? Могут, но я не вижу таких признаков.

— А вы сам заводить структуру собственности полностью в Россию будете?

— Структура «Интерроса» принципиально не подвергалась изменениям с момента создания в 1998 году, она использовала британское право с регистрацией на Кипре. Степень легальности и прозрачности этой структуры была исходно высока, а затем реагировала на все появляющиеся легальные требования. Потом потребовалась новая степень раскрытия, мы взяли и всю эту структуру сделали российским резидентом, поставили на налоговый учет в РФ. Кстати, были проблемы, мы не могли зарегистрироваться полгода, даже отчеты по каким-то компаниям в налоговую с нотариусом направляли. Но с тех пор опять ничего не

меняется. Наша структура понятна для властей и регуляторов, налоги платятся в России, а технического смысла перемещения сюда с Кипра компаний я не вижу, тем более что необходимость пользоваться инструментарием британского права сохранилась.

— У вашего фонда Winter Capital есть инвестиции в Иране, вы следите за этими проектами? Возвращение санкций в отношении страны на них повлияло?

— Фонд управляется собственной командой, специально так было сделано, чтобы он независимо от меня или «Интерроса» участвовал в сделках и не возбуждал излишнего алчного интереса. Я отпустил какой-то кусок своего бизнеса в свободное плавание, дал людям возможность зарабатывать, получить опыт, набить шишки. Чтобы, когда выдергивают на решение более крупных вопросов, они чувствовали себя чуть более самостоятельными. Ну и собирать информацию «на земле». Инвестируя в небольшой бизнес, я получаю feed back — какие компании хорошо развиваются, какие плохо, это дает почву для размышлений. Потому что «всухомятку» информацию получать очень трудно, если просто бегать по людям и задавать вопросы «чего у вас там с цифрой?», тебе никто ничего не расскажет.

— Сколько средств в Winter Capital?

— Около \$300 млн, он сопоставим по масштабу с нашими американскими инвестициями.

— По «Розе Хутор» вы сейчас какой-то диалог с ВЭБом о реструктуризации ведете?

— Ну да, было же принято решение на уровне правительства о следующем этапе реструктуризации, которая более адекватна к реальным экономическим показателям «Розы Хутор». Идет процесс оформления, мы ожидаем решения кредитного комитета, чтобы они были положены на бумагу и стали реальностью. ВЭБ, насколько я слышал от управляющих проектом, очень конструктивен, просто это такая медлительная организация.

— После прихода в ВЭБ Игоря Шувалова вы ощутили какие-то перемены?

— Я сам с Игорем Ивановичем не беседовал на эту тему, но из информации от сотрудников ВЭБа у меня сложилось впечатление, что он поступил мудро и сосредоточился на перспективных и стратегически важных моментах, не переиначивая уже утвержденные, согласованные старые истории. Он вообще всегда производил на меня впечатление человека, который мыслит стратегически

и умеет, как говорил Владимир Ильич Ленин, следовать правилу выделения основного звена.

— В целом смену правительства вы как-то ощутили на себе?

— Особо нет. Ключевые фигуры, с кем нам приходилось взаимодействовать, сохранились: это Минфин, ЦБ, Минэкономики, Минэнерго, Минпромторг. По линии Минприроды очень хорошая преемственность.

— Кампания по обновлению губернаторов не затронула ваш основной регион, Красноярский край. Но и у вас достаточно новый чиновник, Александр Усс работает всего около года и лишь недавно избран официально. Как вы с ним уживаетесь?

— Мы губернатора давно знаем, он местный, возглавлял региональную думу, было много контактов, пересечений, совместных обсуждений. Я бы сказал так: он более требовательный, чем многие предшественники. Возможно, потому, что лучше знает специфику края, из-за этого увеличился объем взаимодействия и вопросов для обсуждения. Но в качестве компенсации есть лучшее понимание важности каких-то моментов, приоритетов, выросло качество взаимодействия. С Александром Уссом повестка получается довольно насыщенная, качество диалога и глубина его погружения выше, чем у многих.

— Его многие воспринимают как человека Олега Дерипаски, это не мешает?

— Мне все равно, я исхожу из того, что в крае он давно и к своим обязанностям относится серьезно. Лучше иметь в качестве визави губернатора, у которого есть свое мнение, чем власть, которая задает мало вопросов и мало отвечает. Даже если что-то не получается, меня это устраивает больше.

Интервью взяли Анатолий Джумайло и Рената Ямбаева

Потанин Владимир Олегович

Личное дело:

Родился 3 января 1961 года в Москве. В 1983 году окончил МГИМО по специальности «экономист-международник». Работал в Министерстве внешней торговли СССР и Международном банке экономического сотрудничества стран СЭВ. В 1991 году возглавил внешнеэкономическую ассоциацию «Интеррос». С 1992 года — вице-президент, затем президент банка «Международная финансовая компания» (МФК). В 1993–1998 годах — президент ОНЭКСИМбанка, глава совета директоров МФК. В 1996–1997 годах был вице-премьером в правительстве Виктора Черномырдина, курировал экономический блок. С 1998 года возглавляет

холдинг «Интеррос», которым владеет. С декабря 2012 года — гендиректор, с 2015 года президент ГК «Норильский никель».

В 2018 году Forbes оценил его состояние в \$15,9 млрд (6-е место в РФ). Член бюро правления РСПП, в 2006–2014 годах был членом Общественной палаты. Известен как меценат: в 2002 году подарил Эрмитажу «Черный квадрат» Казимира Малевича, а в 2010 году заявил, что потратит большую часть состояния на благотворительность. Награжден орденами Александра Невского, «За заслуги перед Отечеством» III и IV степени, французским орденом Почетного Легиона и другими наградами.

«Интеррос» и «Норникель»

Company profile:

Холдинговая компания «Интеррос» основана в 1990 году Владимиром Потаниным. Занимается инвестиционной деятельностью. Среди крупнейших проектов — ГК «Норильский никель», фармацевтический производитель «Петровакс Фарм», компания «Роза Хутор», фонд Winter Capital Partners и другие.

ПАО «Горно-металлургическая компания "Норильский никель"» создано в 2001 году в ходе реструктуризации ПАО «Норильский никель». Является крупнейшим в мире производителем палладия (40% производства в 2017 году), вторым производителем никеля (10%), четвертым — платины и родия, пятым — кобальта. Консолидированная выручка за 2017 год — \$9,1 млрд, EBITDA — \$4 млрд, чистая прибыль — \$2,12 млрд (в первом полугодии 2018 года — \$5,8 млрд, \$3,08 млрд и \$1,65 млрд соответственно). Крупнейшие акционеры — «Интеррос» Владимира Потанина (34%), «Русал» Олега Дерипаски (27,8%), Crispian Investments Романа Абрамовича и Александра Абрамова (6,37%). Президент и предправления — Владимир Потанин