

Нравится то, чем я сейчас занимаюсь, поэтому еще поработаю гендиректором "Норникеля" – Владимир Потанин

Москва. 29 апреля. ИНТЕРФАКС – Заняв пост гендиректора "Норильского никеля" в декабре 2012 года, через несколько дней после подписания 10-летнего соглашения акционеров компании, владелец "Интерроса" Владимир Потанин не исключал, что пребывание в необычной для него должности займет не более полутора – двух лет.

Первые полтора года, прошедшие с момента урегулирования долгого конфликта мажоритариев "Норникеля", были мирными, – это, по словам В.Потанина, выразилось и в том, что глава "РусАла" Олег Дерипаска "стал спокойнее воспринимать происходящее в компании". В апреле "Интеррос", "РусАл" и Millhouse договорились о завершении переходного периода, "подводя юридически–психологический итог своего сотрудничества", подписали документы об отсутствии претензий и функционировании escrow–счета, дали топ–менеджменту "Норникеля" больше самостоятельности в одном из наиболее острых вопросов – объеме и графике расходования capex.

К концу апреля 2014 года энтузиазм В. Потанина явно не угас – в интервью "Интерфаксу" и Bloomberg он с интересом обсуждал практически все направления деятельности "Норникеля" – от особенностей повышения качества концентрата Кольской ГМК и реконфигурации мощностей российских площадок компании, до влияния санкций на бизнес "Норникеля" и перспектив наращивания экспорта никеля в Китай.

– Владимир Олегович, прошло более полугода с момента первой презентации стратегии "Норникеля". Прошла ли стратегия проверку на прочность?

– С момента представления стратегии инвестиционному и экспертному сообществу осенью прошлого года в компании много работали над ней и проверяли на соответствие жизни. За этот период произошло немало событий. Во-первых, мы добились глубокого понимания многих инвестиционных проектов. Во-вторых, произошли изменения мировой конъюнктуры на рынке никеля. В-третьих, внешняя среда усложнилась в связи с ожиданием санкций. Должен сказать, что стратегия оказалась очень устойчивой к такого рода проверкам – возможно, потому что она носила модульный и гибкий характер. Мы не ставили перед собой цель создать стратегию – столбовую дорогу, по которой пойдем, не сворачивая. Нам нужен был компас, который помогает сориентироваться на развилках, постоянно возникающих в жизни любой компании, и транслирует понятные как для инвестиционного сообщества, так и для всех наших сотрудников, сигналы.

Стратегия – это не только набор посланий для экспертов и банков, она в значительной степени ориентирована на внутреннее пользование. Актуализированная стратегия будет презентована инвесторам 19 мая в Лондоне, а затем пройдет большая сессия в Норильске 25–26 мая, в т.ч. для внутреннего пользования. Общий стратегический замысел, разложенный на KPI каждого конкретного работника, – это и есть то, что необходимо донести.

Первый посыл стратегии – сосредоточение на первоклассных активах, расположенных, прежде всего в РФ, – оказался абсолютно правильным. Стратегия, транслированная внутрь компании,

стимулирует к повышению эффективности и соответствию требованию отдачи на капитал, которая заложена как основной принцип. Внутренний message в компании – перевод всех процессов на рельсы отдачи на капитал – тоже срабатывает и дает позитивные сигналы. Подтверждают свою эффективность отдельные проекты, предусмотренные стратегией – рудник Скалистый, модернизация Талнахской обогатительной фабрики.

– Эти проекты – одни из важных составляющих capex 2014–16 гг., относящиеся к вложениям "в рост". А какие у "Норникеля" ориентиры по ежегодной "обязательной части", maintenance capex? Не будет ли эта величина расти, ограничивая возможность для инвестиций?

– Первоначально у нас было представление, что ежегодный уровень maintenance capex составит \$2 млрд. И в соглашении акционеров эта цифра была предусмотрена как не требующая согласования с другими акционерами. Сейчас, по итогам работы инвестиционного комитета, можно сказать, что этот уровень гораздо меньше – в районе \$1 млрд, что открывает нам возможности для наращивания инвестиционной части capex, вложений в "рост". Оптимизация capex, наряду с сокращением рабочего капитала на \$1 млрд, обеспечила компании впечатляющий уровень свободного денежного потока по итогам 2013 года, который в несколько раз превысил ожидания аналитиков.

Касаясь общего уровня capex, отмечу, что мы договорились с ключевыми акционерами о том, что компания сможет более гибко подходить к графику инвестирования ранее заявленных \$6,5 млрд, которые должны были пойти на capex в течение 3-х лет. Более тщательно подходя к проектам, компания уже в первый год не освоила сумму \$2,5 млрд, изначально определенную как capex 2013 года. Поэтому я предложил акционерам исходить из того, что \$6,5 млрд за три года – это гибкая сумма, чтобы компания без спешки могла бы инвестировать эту сумму в течение 3-х лет, сама выбирая график. Мне удалось акционеров убедить, и недавно мы окончательно об этом договорились. Это большое дело, потому что акционеры очень болезненно относились к capex, настаивая на его сокращении.

– Переговоры основных акционеров исчерпывались вопросом о capex или были достигнуты и другие договоренности?

– Кроме вопроса о capex, мы договорились с акционерами о завершении переходного периода, подписав документы об отсутствии взаимных претензий. Я бы сказал, что это юридически-психологический итог полутора лет сотрудничества. Мы согласовали, как будет работать escrow, согласовали порядок назначения арбитров на случай разногласий. Мы очень сильно продвинулись в акционерном соглашении, что говорит о том, что этот документ является гибким и рабочим инструментом. Хочу отметить, что Олег Владимирович Дерипаска во многом стал спокойнее воспринимать происходящее в компании.

– И не добивается повышения дивидендных выплат?

– К чести Олега Дерипаски, можно сказать, что он придерживается достигнутых договоренностей и с пониманием относится к финансовым возможностям компании. Мы со

своей стороны стараемся не изменять дивидендную политику в худшую сторону. Самое главное в этом деле – это стабильность.

До тех пор, пока у "Норникеля" хорошее финансовое положение, устойчивый денежный поток и достаточно денег для инвестиций, компания будет придерживаться дивидендной политики, состоящей в выплате 50% EBITDA. Также будут выплачиваться спецдивиденды за счет продажи непрофильных активов.

У нас есть возможность отложить платежи в таком размере на более поздний срок, но мы считаем, что по возможности должны разгладить этот "горб", который нарастал бы в 2016-17 гг.

Способность "Норильского никеля" финансировать дивиденды, которые представлялись значительными по отношению к прогнозируемому свободному денежному потоку, была одним из основных сомнений инвестсообщества в момент презентации стратегии. Отсюда вытекали опасения роста долговой нагрузки, которая могла прийти до не очень комфортного уровня. Отчетность за 2013 год показала, что компания способна генерировать свободный денежный поток в значительно больших объемах, чем ожидал рынок. Опасения по поводу неспособности компании финансировать заявленный уровень дивидендов не оправдались. Этот факт, наряду с ростом цены на никель, способствовал тому, что акции "Норильского никеля" выглядели лучше рынка и лучше своих конкурентов. Здесь есть значительная заслуга менеджмента, работавшего над повышением эффективности.

**– Выработана ли оптимальная конфигурация производственных площадок "Норникеля"?
Расскажите о сроках и этапах модернизации мощностей.**

– Модернизация мощностей пройдет в 2 этапа. До 2016 года включительно будет закрыт Никелевый завод и модернизирован Надеждинский завод, запущен второй пусковой комплекс Талнахской обогатительной фабрики (ТОФ). Для переноса объемов на Надеждинский завод в этом и следующем году реконструируются две печи и создаются дополнительные мощности для тех товарных потоков, которые сейчас идут через Никелевый завод.

Однозначно будем расширять Талнахскую обогатительную фабрику, возможно, до 20 млн тонн, хотя этот этап пока через инвестиционный комитет не проходил. В целом наша идеология состоит в том, чтобы на Норильской промышленной площадке все обогащение было современное, что возможно приведет к закрытию Норильской обогатительной фабрики. Более современная переработка позволит повысить качество концентрата, который будет более эффективно вырабатываться на модернизированном Надеждинском заводе. Объемы руды, которые сможем добывать, будут расти непропорционально обогатительным мощностям. И в результате на горизонте 2017-18 гг. модернизированные мощности Надеждинского завода могут обладать запасом для того, чтобы принимать дополнительные объемы – например, если решим их направлять с Кольской компании. Создаем возможность для большого производственного кооперационного маневра.

Второй этап – до 2018 года – менее просчитан и пока существует только в эскизах. Рассматриваем вариант полного разделения рафинировки – этот процесс, предположительно, будет сконцентрирован на "Североникеле", – а также возможного расширения ТОФ и закрытия

НОФ. Разделение плавки и рафинировки произойдет в случае, если удастся повысить качество концентрата Кольской ГМК, сократив в нем содержание магния, а на Надеждинском заводе появятся свободные мощности. И к этому моменту можно будет сказать, что более выгодно: загружать норильские мощности концентратом – если он получится хорошим – или строить новый плавильный цех в Никеле (Кольская ГМК). Последний вариант предполагает очень большие инвестиции – от \$800 млн до \$1 млрд. И я не исключаю, что наиболее эффективным способом решения этой проблемы будет перенос плавки в Норильск. Сейчас ясно одно – "Североникель" и Норильская промышленная площадка должны более рационально использовать свои ресурсы. Похоже, что все-таки пойдем по пути специализации, с тем, чтобы концентрировать рафинировку и выплавку на разных площадках.

– Какие меры "Норникель" планирует предпринять для повышения эффективности работы Кольской ГМК? Удастся ли добиться соответствия этой площадки критериям tier 1 asset?

– Кольская компания даже в современных условиях дает более 20% возврата на капитал. В стратегии "Норникеля" поставлена очень амбициозная 40%-ная планка – это относится и к новым проектам, и к существующим, которые следует либо довести до такого уровня прибыльности, либо освободиться от них. Кольская компания обладает, на наш взгляд, большим потенциалом увеличения маржинальности, который основан на двух-трех необходимых мероприятиях, связанных, прежде всего, с инвестициями в обогащение. На Коле используются устаревшие технологии, за счет чего производится низкокачественный концентрат, который подвергается потом обжигу и агломерации – дорогостоящим элементам производственной цепочки. Кроме того, такое предприятие является экологически крайне проблемным. Поэтому реконфигурация этой производственной цепочки с инвестициями в обогатительную фабрику и последующим закрытием вредных мощностей, должна решить в т.ч. экологические проблемы. Создание более качественного обогащения и завершение проекта по брикетированию на Коле позволит, как минимум, получить более качественный концентрат.

Кроме того, по Коле есть отдельный план "по горе". Будет пересматриваться горный календарь, считаем, что есть достаточно большой резерв увеличения эффективности и в добыче. По нашим планам, к 2016 году сможем сказать, удерживаем ли Кольскую ГМК в рамках 40%-ной ставки отдачи на капитал, и, соответственно, является ли Кола tier 1 asset или нет.

– Появилась ли ясность в вопросе возможности реализации концентрата?

– Идея продажи концентрата, которую "Норникель" декларировал в стратегии, означает, что мы будем идти в цепочке создания стоимости до первого продаваемого продукта. Это не значит, что продажа концентрата станет нашей самоцелью, речь о поиске оптимальной точки в цепи создания стоимости. Если говорить о Кольской ГМК, то реализация концентрата является одной из стратегических альтернатив развития этой площадки. Но не факт, что это реализуемо – как с маркетинговой точки зрения, так и с точки зрения того, что на Коле вырабатываются достаточно тугоплавкие концентраты. "Норникель" исходит из того, что можно добиться снижения содержания магния в концентрате Кольской ГМК, но это предстоит еще опытным путем проверить.

– Не изменились ли планы по освобождению от иностранных активов на фоне роста цены никеля? Будет ли "Норникель" продавать финский завод Harjavalta?

– Изменение конъюнктуры мирового рынка и существенный рост цены на никель с начала года создают попутный ветер для реализации. Потенциальный интерес и конкретные предложения на таком фоне будут возрастать. Поэтому "Норникель" не форсирует этот процесс, хотя ведет интенсивные переговоры о продаже. При этом наше стратегическое видение остается неизменным – компания продаст эти активы. Они не соответствуют 40%-ной планке отдачи на капитал, и "Норникель" будет потихоньку освобождаться от них. Но по срокам и условиям стараемся выжать максимум. И поскольку cash position у "Норильского никеля" очень хороший, у нас нет необходимости в спешке.

Harjavalta является исключением, потому что этот актив пока остается важным звеном в технологической цепочке. Мощности этого предприятия нам еще понадобятся долгое время в рамках расширения рафинировочного производства на "Североникеле". До 2016-18 гг., пока не завершим реконфигурацию мощностей между Норильской производственной площадкой и Кольской ГМК, Harjavalta будет нам нужна. А потом посмотрим.

– Насколько долго рынок никеля будет ощущать позитивный эффект, связанный с запретом экспорта руды из Индонезии? Достигли ли цены на никель уровня, на котором могут стабилизироваться?

– В среднесрочном плане индонезийский запрет будет продолжать позитивно влиять на цены. Но резкого роста цен на никель мы не ожидаем, исходя из того, что существенного дефицита, который привел бы к принципиальному пересмотру ценовой структуры, не произойдет. Индонезия обладает хорошей сырьевой базой, и в среднесрочной перспективе привлечет инвестиции, которые позволят сбалансировать любой дефицит.

С другой стороны, до повышения цен около 30% производителей работали в убыток, и из-за роста цен процесс ухода с рынка маргинальных производителей замедлился. До сих пор не закрыты мощности, себестоимость на которых превышает \$20 тыс. за тонну. В этом смысле, возникает негативный эффект от индонезийского запрета.

Если смотреть на горизонт 1,5-2 лет, можно сказать, что возникающий дефицит будет сбалансирован за счет инвестиций в индонезийские добывающую и обрабатывающую отрасли. Поэтому вместо резкого роста цен следует ожидать их стабилизацию на уровнях выше того, с которого мы стартовали. Рынок приближается к той ценовой отметке, на которой будет балансировка.

– Как Вы считаете, повлияли ли на рост цен на никель события вокруг Украины?

– Украинские события не повлияли. Основным и, возможно, единственным драйвером роста цен на никель является ситуация в Индонезии.

– Ощущает ли "Норникель" последствия введения санкций? Изменились ли взаимоотношения с клиентами из ЕС и США?

– Мы не ощущаем санкций. Похоже, что связи с Европой настолько тесны, что попытка развлекать друг друга санкциями является дорогостоящей для обеих сторон.

В настоящее время "Норильского никеля" в плане бизнеса угроза санкций никак не коснулась. Подтверждением этого является продолжение долгосрочного сотрудничества с европейскими фирмами, с которыми "Норникель" заключает 2-3 летние контракты на поставку своей продукции. У "Норильского никеля" по-прежнему нет проблем с привлечением финансирования – компания получила \$750 млн кредитных средств, при помощи которых реструктурировали долг 2014 г. и выровняли график платежей в 2019 г., который выпадал из равномерной "кривой" выплат. Теперь у нас сбалансированный и комфортный 7-летний график платежей. Интерес банков и стоимость финансирования говорят о том, что наши западные партнеры, так же как и мы, не верят в сценарий введения санкций.

Даже в Америке "Норникель" успешно продвигает свою продукцию, которая востребована из-за высокого качества. Объем поставок в США – 20 тыс. тонн. Американские потребители никеля достаточно продвинуты, по причине высокой технологической развитости американской экономики. Поэтому наша продукция пользуется хорошим спросом. Не совсем понятно, кто будет больше наказан в случае санкций.

Объем поставок европейским потребителям – 150 тыс. тонн – компания сохраняет.

– Тем не менее, "Норникель" планирует увеличивать поставки в Китай. До какого уровня возможен этот рост и за счет чего он произойдет?

– Мы должны наращивать свое присутствие на китайском рынке, поскольку Китай является серьезным драйвером развития мировой экономики, и в частности, крупнейшим потребителем никеля. В прошлом году "Норникель" продал в Китай порядка 70 тыс. тонн никеля, и каждый год компания потихоньку увеличивает продажи в Китай. Это стратегическая с точки зрения маркетинга линия "Норильского никеля". По нашим ожиданиям, в этом году подойдем к уровню поставок 100 тыс. тонн никеля. Такой рост вызван улучшением отношений с местными дистрибьюторами и тем, что мы достигли лучшего понимания местного рынка. Но, похоже, что такое exposure на китайский рынок будет оптимальным. Экспортируя 100 тыс. тонн никеля в Китай, "Норникель" достигнет оптимального соотношения между китайским, европейским и американским рынками.

Увеличение поставок в Китай происходит за счет сокращения той доли продукции, которую компания продает через трейдеров. То есть, как и было заявлено, "Норникель" стремится к прямым отношениям и долгосрочным контрактам.

Работать на китайском рынке напрямую, взаимодействуя со сталелитейными компаниями, – это не всегда рационально, по массе причин, начиная от специфики финансирования промышленности КНР. Продаваемый на китайском рынке никель и некоторые другие цветные металлы служат залогом по кредитам. Чтобы в этом участвовать, нужно быть либо местным игроком, либо иметь аппетит на такого рода риски. Мы стараемся взаимодействовать с дистрибьюторами – но сами, а не через всемирно известных трейдеров (которые тоже работают, в том числе, с дистрибьюторами).

В мае, как и предусмотрено соглашением акционеров, мы представим совету директоров маркетинговую стратегию.

– Цены на никель близки, по Вашему мнению, к балансу. Каков Ваш взгляд на рынок палладия?

– Я думаю, что цены на палладий в среднесрочной перспективе будут устойчиво расти. Считаю, что палладий из-за своих физико-химических характеристик имеет больше перспектив в автомобильной промышленности, чем платина. Мы работаем над созданием доверия к палладию – и это начинает приносить свои плоды. Заключаем долгосрочные контракты либо с автопроизводителями, либо с производителями автокатализаторов. Крупнейшие потребители – Северная Америка, Япония и Китай – из-за ужесточения экологических требований будут увеличивать объем потребления палладия для катализаторов, который является основным драйвером цены. Поэтому по палладию у меня более оптимистичный взгляд, чем по остальным металлам.

Нашей целью применительно к палладию является не укрепление своих позиций на каком-либо рынке, а укрепление доверия к палладию как к таковому. Ведь для того, чтобы использование палладия при производстве катализаторов увеличивалось, нужно чтобы научные разработки и изыскания велись на базе палладия. Для этого, у глобальной автомобильной промышленности должна быть вера в то, что палладий будет на рынке в необходимом количестве.

– "Норникель" уже много лет прогнозирует плавное сокращение разницы в цене между палладием и платиной. Произойдет ли это за счет падения цены на платину?

– Нет, не обязательно. Спрэд между палладием и платиной, по моему пониманию, в среднесрочной перспективе будет сокращаться на фоне роста цены на палладий. Процесс будет носить плавный характер, и "Норникель" все сделает, чтобы на рынке палладия была стабильность и доверие. Компания не заинтересована в резком скачкообразном росте цены для получения краткосрочного эффекта. Мы заинтересованы в повышении спроса на палладий в долгосрочной перспективе и в постепенном, мягком сокращении спреда между платиной и палладием.

– Гохран в конце 2013 г. сделал заявление о возможности закупок палладия в госфонд. По Вашим ощущениям, подобные закупки действительно осуществляются?

– Если бы государство закупало палладий, то, наверное, у нас. Пока к нам никто не обращался. Кстати, я не думаю, что в закупках палладия есть смысл, этот металл не является составляющей золотовалютных резервов.

Я бы скорее задумался о продаже имеющихся у ЦБ запасов – их объем не раскрывается, но у рынка есть понимание, что запасы остались. Если у государства будет желание в эту сторону двигаться, "Норильский никель" сможет в этом поучаствовать. И не только выкупить. Если правильно маркетинговать палладий на ближайшие 5 лет, то такая сделка оказала бы благоприятное воздействие на рынок в смысле роста доверия, и финансирование под закупку не составляло бы проблемы. Это было бы интересно sophisticated инвесторам и хедж-фондам. Я бы

сам с удовольствием поучаствовал личными средствами в такой операции. Данные о запасах, сроке и способах продажи должны быть прозрачными для рынка – с расписанным графиком и потребителями. Более того, возможно финансирование такого рода сделок через ETF.

– Китай пополняет запасы цветных металлов в своих резервах. Пока только медь, но могут ли закупки коснуться и никеля? Насколько это выгодно "Норникелю"? Возможно ли создание резервов цветных металлов в РФ?

– Речь о закупке никеля в китайские склады может пойти. Хочу отметить, что формирование каких-либо запасов всегда искажает соотношение между спросом и предложением на рынке и создает непредсказуемые "навесы". Поэтому "Норникель" как производитель не заинтересован в том, чтобы такого рода запасы создавались. Если об этом заведет речь наше правительство, "Норникель" будет предлагать этого не делать. Как в мере поддержки компания в этом – сейчас – не нуждается. А как сигнал для рынка, на мой взгляд, это не совсем правильно. Я считаю, что при естественной балансировке спроса и предложения, ситуация более понятна участникам рынка, и оснований для турбулентности меньше. Поэтому я скептически отношусь к этой идее.

Кроме того, китайцы будут закупать металлы с целью манипулирования ценами. А нам это зачем?

– "Норникель" в 2018 году резко увеличит выпуск меди за счет ввода Быстринского ГОКа. Не опасаетесь, что рынок меди к тому времени будет высокопрофицитным, за счет полноценных отгрузок с Ою-Толгоя, и Китай не сможет принять продукцию Быстринского?

– Нам представляется, что Китай, который является основным потребителем меди в мире, сохранит уровень спроса. Поэтому полагаем, что с реализацией у нас проблем не будет. В некотором смысле, наша продукция сможет вытеснить какую-то другую с китайского рынка. С маркетинговой точки зрения Китай был и остается хорошим рынком. Кроме того, мы полагаем, что на рынке меди после 2016 г. вполне может возникнуть дефицит. Поэтому мощности Быстринского ГОКа очень вовремя вводятся в действие. И в целом мы не видим никаких проблем с реализацией меди – так как в мировом масштабе "Норникель" производит слишком мало меди, около 1,5%. Если по никелю и палладию компания ориентируется на долгосрочные контракты и прямой контакт с клиентами, то по меди мы таких усилий не предпринимаем.

Здесь вопрос скорее геополитический. Мы пока не обсуждали с правительством, как поставки продукции Быстринского ГОКа вписываются в межправительственные отношения.

– Согласованы ли параметры и сроки запуска Быстринского ГОКа?

– Мы достигли важного понимания с остальными ключевыми акционерами, что будем его реализовывать, в значительной мере рассчитывая на проектное финансирование. Проект будет в течение ближайшего месяца заслушиваться на инвестиционном комитете, а потом будет вынесен на совет директоров, где будет выработана его окончательная редакция.

– Когда может начаться освоение Бугдаинского молибденового месторождения?

– Сейчас цена молибдена почти в 3 раза меньше, чем когда составлялось feasibility study по этому месторождению. Поэтому уровень, при котором это производство будет рентабельно, раза в 2-3 выше текущих цен. Спрогнозировать когда мировой рынок молибдена устойчиво выйдет на такого рода цены, достаточно сложно. Мы не ожидаем, что это произойдет в ближайшие 2-3 года. Поэтому компания пока в практическом плане к реализации этого проекта не приступает, а наблюдает за развитием ситуации – до того момента, пока этот объект не станет потенциально рентабельным.

– В каких сферах может заключаться возможное взаимодействие с "Русской платиной" на территории Норильского промышленного района?

– Я думаю, что наше взаимодействие с этим новым участником процессов в Норильском промышленном районе будет заключаться в совместном использовании инфраструктуры. В тех местах, где появится необходимость сотрудничать в доступе к инфраструктуре, будем сотрудничать. Тем более, что появление на территории Норильского промышленного района нового игрока потенциально может снизить нашу нагрузку на содержание инфраструктуры и социальной сферы. На появление "Русской платины" в качестве инвестора или операционной компании мы смотрим очень позитивно, потому что в некотором смысле устали от того, что это все целиком и полностью на "Норильском никеле". Проектирование ЛЭП до Норильского промрайона, которая преодолит его энергетическую изолированность, создает возможность подключения к источникам электроэнергии и для наших партнеров. То есть все идет в сторону того, что будут созданы благоприятные условия для функционирования всех хозяйствующих субъектов.

В производственном плане рано говорить о взаимодействии, потому что у "Русской платины" пока нет объектов, и нам пока никто ничего не предлагал. Кроме отдельных появившихся в СМИ деклараций, нам ничего об их планах не известно.

Сейчас "Норникель" ведем диалог с правительством на тему того, чтобы было возможно разведывать месторождения Таймыра, получая их по праву первооткрывателя. Мы получили положительное мнение председателя правительства на эту тему. Как "Норильский никель", так и "Русская платина", или любой другой нашедший в себе силы инвестор, могут за счет доразведки расширять свое присутствие в этом регионе. "Норникель" в этом году запланировал достаточно существенные инвестиции в ГРП – 1 млрд рублей, – и надеется за счет этого прирастить свои запасы.

– Основной планируемый источник прироста запасов платиноидов – Масловское месторождение. Получит ли "Норникель" лицензию на добычу?

– Мы считаем, что "Норильский никель" должен получить лицензию на правах первооткрывателя. Проверка Роснедр не выявила нарушений, а сбой в координатах проведенной разведки носил технический характер и он произошел по вине чиновников. Для разрешения этой коллизии премьер поручил разобраться с юридическими и иными нюансами, с тем, чтобы в будущем такие эпизоды не повторялись. Мы исходим из того, что после приведения в

соответствие различных юридических нюансов вокруг Масловского месторождения "Норильский никель" получит на него лицензию. Потому что "Норильский никель" проводил разведку на вполне законных основаниях, получал соответствующие свидетельства об этом от государственных органов, потратил деньги, и было бы справедливо, если бы получил лицензию на добычу. Я думаю, этот вопрос рано или поздно разрешится именно таким образом.

– "Норникель" предлагает отменить пошлины на никель, медь и платиноиды, а деньги инвестировать в мероприятия по консервации Никелевого завода. Нашла ли эта идея поддержку в правительстве?

– Да. Наше предложение было, если так можно выразиться, нехалевным. "Норникель" не пошел с протянутой рукой, прося обнулить пошлины, потому что у него мало денег. Компания внятно объяснила, что у нее есть программы модернизации мощностей и закрытия вредных производств на фоне решения экологических проблем. Это требует определенных инвестиций, осуществляемых в четком графике. Кроме того, высвобождающихся рабочих надо переподготовить или отправить на другие производства. Нужно также модернизировать мощности на других предприятиях в ускоренном режиме. "Норникель" и так это сделает, но согласно условиям одобренной акционерами программы, – к 2018 году. Если будут обнулены пошлины, компания принимает на себя обязательство сделать это к 2016 году. Ускорение этого процесса – это правильная задача в социальном и общегосударственном плане.

– Сколько вы планируете работать на посту гендиректора "Норникеля"?

– Во-первых, мне нравится то, чем я сейчас занимаюсь. Во-вторых, с течением времени улучшаются внутрикорпоративные процедуры, управленческий учет, и работать становится легче – меньше текучки и конфликтных ситуаций, больше остается места для бизнесовых задач. Для меня как человека, который практически всю свою сознательную жизнь провел в бизнесе, это безусловно интересно. Работать легче, когда у тебя есть некая площадка, где ты можешь более эффективно применять свои знания и умения. Как ты строишь – так это и работает. Для бизнесмена важно видеть результат своего труда, который выражается не только в цифрах баланса, а в реальном преображении корпорации. Это важный морально-психологический фактор. Поэтому я еще немного поработаю.

– Возможно ли увеличение вашей доли в компании?

– Специального плана по наращиванию моей доли в "Норильском никеле" у меня нет. Приобретение мною акций носило скорее символический характер. Если на рынке будут крупные продавцы или возникнет оппортунистическая возможность для покупки, то в принципе я могу увеличить свою долю, потому что мне "Норильский никель" нравится как акция. Но это только в том случае, если создастся подходящая для этого ситуация. Сам я таких ситуаций не ищу и не создаю, рынок "пылесосить" не собираюсь.

– Портфель "Интерроса" после продажи "Профмедиа" стал менее диверсифицированным, но финансовые возможности позволяют холдингу осуществлять новые инвестиции. В каких сферах их можно ожидать?

– Я сейчас сильно увлечен "норильской" тематикой. Поэтому мне тяжело выделять время и морально-психологические силы для диверсификации портфеля "Интерроса". Я подхожу к этому оппортунистически. В "Интерросе" хорошая команда, которая предлагает различные варианты интересных сделок. В частности, недавнее приобретение фармацевтической компании. Это перспективная отрасль, кроме того, речь идет о бизнесе, который создает что-то полезное: вакцины и лекарства. Мне нравится заниматься бизнесом, который в общечеловеческом плане приносит людям пользу. При этом эта отрасль достаточно высоко маржинальна. Если появится возможность углублять наше проникновение в эту отрасль, и команда будет приносить мне идеи, я буду рассматривать возможность инвестировать. Но мои управленческие возможности в этом смысле очень сильно ограничены, потому что я полностью погружен в тематику "Норильского никеля". Поэтому не ждите от "Интерроса" агрессивных инвестиций. У "Интерроса" есть средства и возможность привлечь кредитные ресурсы, поэтому оппортунистически можем приобретать какие-либо активы.