

**Выступление генерального директора ОАО «ГМК «Норильский никель»  
В.О. Потанина на Годовом собрании акционеров**

Москва, «Президент-Отель»

6 июня 2013 г.

Уважаемые акционеры!

В своем выступлении хотелось бы кратко обсудить основные итоги деятельности компании за 2012 год и определить основные стратегические приоритеты ее развития на ближайшее будущее.

Прошедший 2012 год был весьма непростым для всех ведущих горно-металлургических компаний. Замедление роста глобальной экономики привело к существенному падению цен на базовые металлы на мировом рынке, что неизбежно сказалось и на финансовых результатах ОАО «ГМК «Норильский никель». Нынешнее положение в мировой экономике остается сложным и противоречивым, неопределенность и волатильность товарных рынков формируют главные угрозы ее развитию. Этот период будет достаточно продолжительным и наша компания должна быть к этому готова.

Экономические трудности вышли за рамки национальных границ и создают проблемы для целых регионов. Стагнационные явления в европейской экономике, слабые позитивные сигналы со стороны американской (на фоне высокого уровня безработицы и крайне высокого бюджетного дефицита), замедление темпов развития экономики Китая - главного мотора мирового экономического развития и одного из основных драйверов движения цен на металлы - все это говорит о том, что о преодолении кризисных явлений говорить пока рано. В среднесрочной и, особенно, краткосрочной перспективе ситуация будет оставаться весьма сложной. Вместе с тем, учитывая цикличность товарных рынков, в среднесрочной и долгосрочной перспективе можно ожидать повышения темпов развития китайской экономики, над чем сейчас работает новая администрация КНР, усиления позитивных тенденций в США, определенного улучшения ситуации в Европе и Японии. Поэтому в долгосрочной перспективе мы рассчитываем на укрепление цен на товары, производимые нашей компанией.

Тем не менее, даже в этих сложных внешних условиях «Норильскому никелю» удалось полностью выполнить поставленные производственные планы на год и добиться достойных финансовых результатов. Это произошло благодаря грамотной и слаженной работе всего коллектива нашей компании, позволившей «Норильскому никелю» сохранить лидирующие позиции в производстве никеля и палладия и оставаться ведущим международным игроком на рынках платины и меди.

О финансовых показателях компании за 2012 год подробно расскажет заместитель генерального директора по экономике и финансам Сергей Геннадьевич Малышев. Я же хочу отметить несколько принципиально важных вопросов.

Выручка компании в прошлом году составила 12 млрд. долл. США. Существенно, что компания остается одной из самых высоко rentабельных производителей никеля в мире. Маржа по EBITDA составляет более 40%, что превышает показатели таких мировых гигантов, как Vale, Rio Tinto и Anglo American.

Благодаря консервативному подходу к управлению финансовыми ресурсами, наша компания сумела сохранить весьма низкий уровень задолженности в отличие от многих российских и мировых компаний. Это является важным стабилизирующим фактором и оставляет определенный маневр даже в сложных внешних условиях.

Наш бизнес генерирует стабильно высокий денежный поток, что позволяет нам на протяжении многих лет исправно выплачивать акционерам достойные дивиденды. Этот факт является одним из важнейших факторов инвестиционной привлекательности компании. В этом году Совет директоров компании рекомендовал выплатить дивиденды в размере 401 рубля на акцию. Если Собрание акционеров примет решение поддержать эту позицию, то доходность на одну акцию составит порядка 8%, что является весьма высоким показателем не только для аналогичных компаний, но и для публичных компаний вообще.

Сдвиги в структуре глобального спроса создают новые возможности для компании «Норильский никель». Главное условие успеха состоит в способности адаптироваться к этим изменениям и гибко реагировать на них, поскольку горнодобывающая промышленность - долгосрочный и циклический бизнес, временной горизонт принимаемых инвестиционных решений измеряется иногда десятилетиями. Поэтому в основе нашей уточненной стратегии развития компании, разработка которой находится в завершающей стадии, лежит экономическая эффективность с использованием лучшей в отрасли ресурсной базы, обеспечивающей ей низкую себестоимость и большую продолжительность жизни проектов компании.

В условиях рыночной неопределенности и нестабильности компания активно обновляет свой подход к принятию инвестиционных решений. Высокий уровень инвестиционной дисциплины, ответственность за капитал, мы видим как основу нашего конкурентного преимущества.

Для реализации этого принципа, новое руководство компании уже провело централизацию процесса принятия таких решений, ввело единую методологию и интегральную оценку рисков, установило минимальные уровни доходности на уровне 20% для инвестиционных проектов.

Эти решения, на наш взгляд, являются неизбежными и своевременными для нынешней ситуации на товарных рынках. Залогом успеха по укреплению устойчивости бизнеса является мобилизация внутренних возможностей компании, обеспечение прироста эффективности по всей цепочке создания стоимости.

В 2012 году основные усилия компании были направлены на выполнение программ по строительству объектов минерально-сырьевой базы, модернизации производственных мощностей, повышению операционной эффективности и, что весьма важно, на реализацию социальных проектов. «Норильский никель» потратил на инвестиционные программы более 80 млрд. руб. Значительный объем инвестиций вместе с другими проектами создал определенный задел для устойчивого развития бизнеса.

Одним из приоритетов наших инвестиций стали проекты в области горного производства, реализация которых направлена на восполнение выбывающих мощностей и

увеличение добычи руды. Так, в минувшем году был завершен ряд ключевых работ на шахте «Скалистая» рудника Комсомольский, где компания ведет строительство двух самых глубоких стволов в Евразии. Реализация данного проекта увеличит добычу руды почти на 2,5 млн. тонн в год.

Для обеспечения потребности компании в переработке и обогащении возрастающих объемов производимой руды, идет работа по поддержанию действующих мощностей и увеличению их эффективности, а также по проведению аудитов запасов, уточнению стратегии компании в области переработки сырья с точки зрения объемов, которые адекватны текущим рыночным условиям.

В 2012 году компания активно инвестировала в совершенствование металлургического передела. Так, в Заполярном филиале продолжена реконструкция обеднительных печей Надеждинского завода, а Кольская ГМК приступила к реализации проекта производства электролитного кобальта высших марок.

Я бы также отметил инвестиции в энергетический комплекс. Поскольку Заполярный филиал является изолированным районом с экстремальными погодными условиями, чрезвычайно важно обеспечить бесперебойную подачу электро- и теплоэнергии для производственных мощностей и населения Норильского промышленного района. Надежная и стабильная эксплуатация энергосистемы обусловлена методичным и своевременным выполнением проектов по замене и капитальному ремонту энергооборудования. Именно на это направлены инвестиции в энергетику. Но для того, чтобы они приобрели программный характер и основывались бы не только на текущих потребностях компании, но и учитывали планы ее развития, в 2012 году было принято решение о проведении комплексного энергоаудита с разработкой стратегической программы развития энергетической инфраструктуры до 2025 года. Эта программа также станет одним из элементов нашей обновленной стратегии, о которой я упоминал.

Отдельно хочу остановиться на наших проектах по решению экологических проблем. Суммарные затраты «Норильского никеля» в этой сфере в 2012 году составили 19 млрд. руб., что является очень существенной суммой. При этом компания продолжает активно инвестировать средства не только во внедрение новых технологий, но и в проекты по минимизации воздействия на окружающую среду действующих производственных комплексов.

Основной задачей, над которой компания продолжает активно работать, является снижение выбросов предприятиями Заполярного филиала диоксида серы в атмосферу. После проведения многочисленных технических исследований мы пришли к выводу, что оптимальным решением данной проблемы является извлечение диоксида серы из отходящих газов на крупнейших металлургических заводах в Норильске и ее утилизация в виде элементарной серы. Попросту говоря, между производством серной кислоты и элементарной серы выбор был сделан в пользу последней, поскольку мы не видим возможности реализовывать большие объемы серной кислоты.

Данная технология является уникальной и не имеет аналогов в мировой практике. Она позволит снизить выбросы диоксида серы более чем в 4 раза. Проведен международный конкурс, по итогам которого в качестве подрядчика выбрана итальянская

компания Techint. С ней заключен контракт, компания приступила к реализации данного проекта, первая фаза которого завершится уже в 2017 году. Первая фаза будет реализована на Медном заводе, после чего последует проект на Надеждинском заводе.

Не менее важным, чем решение экологических проблем, являются вопросы труда и социальной политики. «Норильский никель» всегда отличался высокими стандартами социальной политики, направленной на улучшение условий труда, жилищных условий, охраны труда и здоровья работников и членов их семей.

С этой точки зрения, наиболее значимым событием 2012 года стало подписание трехлетнего Коллективного договора, который предусматривает предоставление сотрудникам компании дополнительных гарантий и льгот по сравнению с установленными законом. Многие из этих льгот и гарантий не имеют аналогов в социальной политике российских предприятий и, по сути, являются эксклюзивными.

Говоря об итогах 2012 года, хотелось бы перейти к обсуждению стратегии на будущее. Особо хочу выделить наши стратегические приоритеты, раскрыть, как новое руководство компании видит развитие «Норильского никеля» на перспективу.

Мы планируем представить обновленную стратегию компании в 4 квартале этого года. Однако если говорить об основных принципах, хотелось бы уже сейчас озвучить основные направления, на которых будет базироваться наше развитие в ближайшие годы.

Во-первых, ключевой частью стратегии будет организационная трансформация бизнеса и создание гибкой, по-настоящему эффективной системы управления. Это особенно важно в условиях сохраняющейся нестабильности мировой экономики. Конкурентным преимуществом нашей компании должна стать ее способность гибко и оперативно реагировать на изменения и иметь к этому высокую внутреннюю готовность.

С этой целью проведена серьезная организационная реформа компании, которая завершилась буквально 1,5 – 2 месяца назад. Она сопровождалась приглашением в команду новых, современных специалистов на позиции по стратегическому планированию, управлению экономическими и финансовыми процессами, по вопросам социальной и кадровой политики, развития энергетического комплекса и ряду других важных вопросов. Хотелось бы поделиться первыми впечатлениями о работе команды. Все новые члены Правления активно включились в работу, много бывают на территориях промышленных районов, много взаимодействуют с работниками компании. При создании стратегии, точнее, при уточнении стратегии компании, мы исходим из того, что это должно быть не каким-то планом, спущенным сверху вниз, а продуктом совместной работы со специалистами на местах. Мы уделяем этому большое внимание. В частности, мы с коллегами вчера прилетели из Норильска, где, в числе прочего, проводили установочное совещание по стратегии. То есть, фактически был дан старт процессу согласования стратегии снизу вверх. Созданы рабочие группы по ключевым вопросам стратегического развития, производства, логистики, энергетического комплекса, кадровым вопросам. Эта работа ведется как с вовлечением специалистов непосредственно с промышленных площадок, так и с привлечением консультантов. При этом те новые подходы, которые предлагает новый менеджмент для усиления эффективности и гибкости работы компании, не остаются в вакууме. По ним проводятся ежемесячные тренинги –

приезжают специалисты из Москвы и вместе со специалистами на местах разбирают каждый процесс на составляющие, чтобы было понятно, как единой команде можно работать, не дублируя функции, упрощая процедуру принятия решений и сокращая издержки. Такие тренинги проходят как по вопросам стратегического характера, так и по вопросам инвестиционной деятельности, вопросам бюджетного планирования.

Начиная со следующего года, компания переходит на трехлетний горизонт планирования. Началась работа по формированию бюджета 2014 года, который будет принят в конце четвертого квартала этого года, но уже в первом квартале следующего года мы утвердим бюджетные показатели на 2015 – 2016 годы. Это позволит расширить горизонты планирования не только на уровне Московского корпоративного центра по крупным вопросам, но и является серьезной важной «отдушиной» для работников на местах. Я в этом имел возможность убедиться, беседуя в ходе последней трехдневной поездки, с работниками в сфере энергетики, логистики. Трехлетний горизонт планирования позволяет выстраивать работу с поставщиками на более выгодных для «Норникеля» условиях. Это в особенной степени касается проектов длительного цикла исполнения – ремонт и строительство трубопроводов, ввод производственных мощностей и т.д.

Для того чтобы эти действия были эффективны, нам также важна система подбора, выдвижения и удержания лучших управленческих кадров. Поэтому помимо упомянутых тренингов и привлечения консультантов, мы работаем над улучшением жилищных и других условий, которые делают более привлекательным привлечение молодых специалистов в «Норильский никель». Полагаю, что первая реакция на такого рода меры не заставит себя ждать, но глубинные изменения не происходят в один месяц. Поэтому эта работа на годы, и мы не собираемся снижать ее интенсивности по мере того, как она будет выполняться.

Помимо гибкости компании, ее мобильности, о которых я упомянул, вторым очень важным элементом нашей стратегии станет построение системы проектного управления мирового класса. Основные активы ГМК «Норильский никель» имеют длительную и по многим меркам уникальную историю. Но если раньше развитие бизнеса основывалось на линейных принципах, то принципы, на которые мы сейчас переходим - это внедрение инвестиционной логики во всю деятельность компании. Т.е., все вложения в компании, все инвестиции в компании, разделяются на каждую отдельную инвестицию, у которой есть конкретный проектный менеджер. Мы хотим уйти от размывания ответственности внутри организации за принятие и реализацию инвестиционных решений. Главный результат такого рода работы – инвестиционные проекты должны выполняться в срок и в рамках бюджета. Это тот показатель, по которому акционеры будут оценивать эффективность капитальных вложений нашей компании – «в рамках бюджета и в срок».

Третьим важным принципом, заложенным в обновленную стратегию, является интеграция компании в мировую горнорудную и металлургическую отрасль, ее открытость лучшим производственным, технологическим и управленческим практикам, потенциальным партнерам. Это одна из основ нашей конкурентоспособности. Мы будем предпринимать шаги для совершенствования нашей корпоративной структуры и создания

«культуры эффективности» внутри компании, опираясь на лучшие мировые образцы и квалифицированные кадры. Для укрепления этой тенденции до конца года будет завершена работа по созданию системы ключевых показателей эффективности не только для высшего руководства и топ-менеджмента компании, но и для менеджмента среднего звена. Данная система должна, по нашему замыслу стимулировать работников компании к производительному и эффективному труду. Ну и наконец, стратегия, безусловно, будет ориентирована на конечный результат. Таковым для нашей компании является отдача на капитал для своих акционеров. Именно по этому критерию нас будут сравнивать с нашими конкурентами, в том числе, с крупнейшими мировыми компаниями. По этому критерию акционеры будут решать – сохранять ли им акции компании, приобретать их, или продавать.

Завершая свое выступление, хотел бы сказать, что главное, на чем будет основываться стратегия дальнейшего развития компании – это стабильность для коллективов и регионов присутствия, высокая эффективность и гибкость с точки зрения принятия решений, открытость для лучших практик, партнерств, инноваций и ориентация на отдачу на капитал.

Спасибо за внимание.