

# металлургия тенденции

## На чистоту

В мае в Лондоне была представлена актуализированная версия стратегии «Норильского никеля» под названием Building New Norilsk. Одно из приоритетных направлений развития крупнейшего мирового производителя никеля и палладия — реализация экологической программы, которая должна распространиться на все дивизионы: как ключевой для бизнеса Заполярный филиал в Норильске, так и на Кольскую горно-металлургическую компанию (КГМК) в Мурманской области.

— экология —

«Снижение нагрузки на окружающую среду — задача не менее важная, чем повышение экономической эффективности компании», — говорит Игорь Рышкель, генеральный директор КГМК. Кольский дивизион, согласно актуализированной версии стратегии, должен только к концу 2015 года снизить выбросы диоксида серы (SO<sub>2</sub>), основного загрязняющего вещества на предприятиях «Норильского никеля», на 20% — со 150 до приблизительно 120 кило тонн диоксида серы в годовом эквиваленте. То есть за один год сократить выбросы примерно на 30 кило тонн, что является серьезным показателем: ежегодно из разных источников в атмосферу попадает около 102 тыс. кило тонн SO<sub>2</sub>, или 0,03% мирового объема этих выбросов. Но это не единственная задача. «У нас есть проекты, изначально нацеленные именно на защиту природы», — отмечает господин Рышкель. «Это, к примеру, проект утилизации серо-голубого стока никелевого рафинирования в Мончегорске. Мы планируем полностью прекратить сброс сульфатов и хлоридов натрия, бора в борной кислоте со сточными водами цеха электролиза никеля», — уточняет он. — При этом технология выпаривания, которую мы используем в этом проекте, позволит нам получать из солей товарные продукты: сульфат и хлорид натрия на продажу или борную кислоту».

Но экологические проекты, считает Игорь Рышкель, должны сохранять на высоком уровне и финансовые показатели компании. И КГМК близка к получению статуса первоклассного актива. «Экологическая модернизация будет идти рука об руку с производственной. Модернизация затронет практически все основные пределы компании и вспомогательные производства, в частности наш энергетический блок. Конечным результатом этой масштабной реконструкции должно стать повышение эффективности компании, приближение характеристик ее работы к параметрам первоклассного актива», — говорит господин Рышкель. Обновленная стратегия ГМК в качестве главных критериев «первоклассности актива» определяет его доходность свыше \$1 млрд в год и рентабельность по EBITDA не менее 40%.

По словам главы Кольской ГМК, «Норникель» планирует инвестировать в модернизацию производственного дивизиона в Мурманской области около 50 млрд руб. «В постсоветской истории еще никто не вкла-



Кольский дивизион «Норникеля» (на фото КГМК) должен только к концу 2015 года снизить примерно на 20% выбросы диоксида серы (SO<sub>2</sub>), основного загрязняющего вещества, или 0,03% мирового объема этих выбросов

дывал такие средства в развитие промышленного производства в регионе», — подчеркнул Игорь Рышкель.

«Основные капитальные вложения будут направлены в реализацию трех проектов», — объясняет топ-менеджер КГМК. — Ключевой из них — преобразование Мончегорской промышленной площадки компании в главную никелерафинировочную платформу всего производственного холдинга «Норильского никеля» с активами на Таймыре, как это предусмотрено бизнес-стратегией развития компании. И в этом наш инвестиционный решение есть проекты, изначально нацеленные именно на защиту природы». Он заверил, что зеленые инвестиции в производство выгодны компании и показывают явную экономическую составляющую: они помогут избежать экологических рисков и снизить плату за негативное воздействие на окружающую среду.

«Одновременно нам предстоит перевести никелевое рафинирование на принципиально иные технологические рельсы. В обозримой перспективе КГМК откажется от используемой сейчас технологии электролитического рафинирования, ей на смену придет современный метод электроэкстракции никеля из растворов хлорного растворения никелевого порошка трубчатых печей. Проект был одобрен инвестиционным комитетом «Норильского никеля», и мы приступили к его реализации», — говорит господин Рышкель.

Интересно, что данное бизнес-решение поможет компании не толь-

ко улучшить состояние окружающей среды, но и увеличить доходную составляющую производства путем снижения потерь металлов, а также сокращения эксплуатационных затрат и незавершенного производства. Инвестиции в проект составят примерно 10 млрд руб. При этом, по оценке КГМК, дополнительная выручка при его реализации уже в 2017–2018 годах составит около 10 млрд руб., а начиная с 2019 года — 2 млрд руб. ежегодно.

«Кроме того, в Мончегорске создается совершенно новое производство — кобальтовое. Технологию разрабатывала в КГМК при участии института «Гипроникель» («дочка» «Норникеля»). Она была апробирована на опытном производстве. Сейчас мы масштабируем ее в промышленных объемах, и после того как проект будет реализован, «Норильский никель» станет единственным в России производителем электролитического кобальта высших марок», — заявляет генеральный директор Кольской ГМК — В основу технологии заложены отечественные разработки, которые были защищены патентом Российской Федерации. Затраты на реализацию проекта составят 2,5 млрд руб. В общей сложности, по оценке гендиректора КГМК, сегодня в Кольском дивизионе «Норникеля» в «той или иной степени реализации» находится около 20 инвестиционных проектов.

Впрочем, директор аналитического департамента ИК «Велес Капитал» Иван Манаенко полагает, что сформировавшийся имидж компании, загрязняющей среду, быстро исправиться не удастся, хотя эти действия могут снизить уровень критики в ее адрес — на это потребуются годы.

Илья Ильин

## Инвестиционные самовыражения

— тактика —

В течение ближайших десяти лет «Норильский никель» планирует вложить еще \$1,35 млрд в развитие добычи на этом объекте. Внутренняя норма доходности (IRR) проекта оценивается больше чем в 50%.

Подобные инвестиции в развитие горного производства «Норильского никеля» беспрецедентны для новейшей истории компании. Такие средства в строительстве новых горнодобывающих мощностей вкладывались только в советское время, когда Норильский комбинат был государственным предприятием и решал задачи в первую очередь военно-промышленного комплекса.

В Талнахский рудный узел также входят рудники «Таймырский», «Октябрьский» и «Комсомольский». Это действующие горнодобывающие предприятия, построенные более 40 лет назад (самым «молодым» является «Таймырский», выдавший первую руду в начале 1980-х, а 16 июня выдавший 80-миллионную тонну богатой руды). Здесь инвестиции имеют несколько иной характер и преследуют цель восполнения минерально-сырьевой базы и увеличения добычи. На «Таймырском» — с 3,5 млн тонн до 3,9 млн тонн к 2022 году (планируемые инвестиции — \$450 млн). На «Октябрьском» — обеспечить поддержание текущего уровня добычи в 5–5,2 млн тонн (планируется инвестировать \$300 млн). На руднике «Комсомольский» также предполагается сохранить нынешние объемы добычи в 3,8–4,1 млн тонн, на это потребуются \$240 млн в течение ближайших пяти лет.

Другим проектом в рамках Талнахского рудного узла является расшире-

ние объемов переработки богатых и медистых руд на Талнахской обогатительной фабрике (ТОФ). Объемы переработки по плану ГМК должны быть увеличены с 7,7 млн тонн до 10,2 млн тонн, при этом содержание никеля в никелевом концентрате увеличится с 8,6% до 13,5%. В 2014 году на эти цели были направлены инвестиции в размере \$171 млн. В январе текущего года состоялся запуск в промышленную эксплуатацию первого пускового комплекса фабрики. Как заявил Владимир Потанин, этот запуск демонстрирует, что «компания способна осуществлять такие масштабные проекты вовремя, в рамках бюджета и с высоким качеством». Руководство «Норникеля» высоко оценивает перспективы развития ТОФ, отмечая, что это позволит увеличить эффективность производства и качество продукции, а также положительно скажется на экологической обстановке в Норильске. Реконструкция фабрики будет продолжена. На пуск второго комплекса, намеченный на 2016 год, и первой очереди хвостохранилища потребуются не менее \$474 млн. IRR проекта компания оценивает выше чем 40%. На завершающем этапе проработки в ГМК сегодня находится план дополнительного развития фабрики.

«Норильский никель» также относит к числу приоритетных Читинский проект и продолжает его активно развивать. Ровно год назад, представляя инвесторам актуализированную стратегию, компания назвала проект «первоклассным активом». Ранее высказывались сомнения в соответствии его необходимым критериям. «Мы провели интенсивный анализ Читинского проекта — мы говорим прежде всего о Быстринском ГОКе — и подтвердили, что это пер-

воклассный актив, доказали высокую рентабельность этого проекта. Соответственно, приняли решение на инвестиционном комитете о его реализации», — говорил тогда первый вице-президент — исполнительный директор компании Павел Федоров. В 2014 году в проект было вложено \$89 млн. Оставшиеся инвестиции должны составить в 2015–2017 годах около \$1 млрд. В мае текущего года господин Федоров отмечал, что «Норильский никель» получил от ВТБ предложение о промежуточном проектом финансировании Читинского проекта в размере до \$1 млрд. При этом продолжаются переговоры с ВЭБом по привлечению долгосрочного проектного финансирования и рассматриваются возможности привлечения в проект миноритарных инвесторов. И это на фоне переговоров с крупным азиатским инвестором, заинтересованным в покупке доли в Читинском проекте. IRR Быстринского ГОКа оценивается более чем в 40%. Ввиду близости КНР китайский рынок рассматривается как основное направление сбыта продукции Быстринского ГОКа. К настоящему моменту от китайских производственных и торговых предприятий уже получено большое количество подтверждений заинтересованности и готовности приобрести продукцию. В данный момент проект находится на стадии строительства. Запуск производства планируется на конец 2017 года. На полную проектную мощность (10 млн тонн руды в год) он должен выйти в 2020 году. Производство должно составить 66 тыс. тонн меди в медном концентрате, 3,1 млн тонн железорудного (магнетитового) концентрата, а также 578 тонн золотого концентрата.

Илья Ильин

## Время никеля

— стратегия —

80 лет назад Совет народных комиссаров СССР принял решение о строительстве Норильского комбината. В этом же году был подписан приказ об ударном строительстве на Кольском полуострове металлургического комбината «Североникель». С тех пор «Норильский никель» прожил три жизни, и сейчас начинается четвертый этап его развития — с ориентацией на лидерство в рентабельности.

### Золотой миллиард

Первая жизнь — в условиях мобилизационной тоталитарной экономики, когда предприятия только создавались. Тогда СССР готовился к большой войне, нужно было как можно больше никеля (в броне танка содержится более 200 кг этого металла). Вторая началась после смерти Сталина и передачи Норильского комбината из ГУЛАГа в гражданское министерство. Далее предприятие жило по законам плановой экономики, являясь флагманом советской металлургической отрасли. После распада СССР началась третья жизнь: в условиях становления новой экономики Норильский комбинат, а также «Североникель» и «Печенганикель» (входящие в Кольскую горно-металлургическую компанию) стали частью открытого акционерного общества «Норильский никель». В год своего 80-летия компания стоит на пороге четвертой жизни.

В конце 2013 года была принята новая стратегия развития компании, которая ежегодно актуализируется. Изменился «главный фокус»: во главу угла эффективность во всех направлениях и человекоориентированность. Помимо достижения промышленных, рыночных задач (по итогам 2014 года рентабельность EBITDA увеличилась до 48%, что вывело «Норильский никель» на лидирующие позиции среди ведущих мировых горнодобывающих компаний по этому показателю) приоритетами развития объявлены экологичность, промышленная безопасность и инвестиции в человеческий капитал.

Компания сфокусировала внимание на так называемых первоклассных активах, которые приносят свыше \$1 млрд выручки в год, показывают больше 40% рентабельности по EBITDA и обеспечены запасами на срок более 20 лет), а также на «дисциплинированном» подходе к управлению инвестициями. Менеджмент компании провел тщательный анализ портфеля активов, выделив непрофильные и те, которые не попадали в категорию «первоклассных».

Оказалось, что все «первоклассные активы» «Норильского никеля» расположены в России (за исключением предприятия Norilsk Nickel Narjavalta, которое находится в Финляндии, но остается в производственном периметре ГМК). Это Заполярный филиал (расположенный в Норильске и на полуострове Таймыр), настоящей жемчужиной которого является уникальный Талнахский рудный узел, и перспективный Читинский (Быстринский) проект в Забайкалье. Также близка к тому, чтобы стать «первоклассным активом», Кольская ГМК — после повышения ее эффективности по ряду параметров. Именно эти три площадки и станут основой для развития компании в среднесрочной перспективе. В ЗФ и КГМК будет завершена реконфигурация основных производственных и рафинировочных мощностей и проведена модернизация производства, а Быстринский ГОК может стать для компании полигоном лучших практик — как с точки зрения технологичности и экологичности, так и методов социальной и кадровой политики. С этими активами «Норильский никель» планирует сохранять лидирующие позиции по уровню рентабельности среди ведущих мировых горнодобывающих компаний.

Одновременно с определением российских активов мирового уровня в компании было принято решение о выходе из зарубежных проектов, которые не соответствовали критериям первоклассности. С начала 2013 года ГМК продала австралийскую золотодобывающую North Eastern Goldfields Operations и проект Black Swan. Подписано соглашение о продаже инвестиционному фонду Wingstar Investments Pty Ltd активов Avalon и Sawse. Также компания избавилась от Lake Johnston в Западной Австралии и договорилась с госкомпанией Ботсваны BCL Limited о продаже африканских активов (50% Nkomati Nickel and Chrome Mine в ЮАР и 85% Tati Nickel Mining Company в Ботсване). По закрытым и объявленным сделкам с зарубежными активами финансовый эффект для «Норникеля» уже составил более \$900 млн.

### Стратегия привлекательности

«Общая установка такая: как только открывается окно возможностей —



Лучшие активы «Норильского никеля» всегда были, есть и остаются в России. А значит, и инвестиции в развитие компании пойдут сюда же

надо продавать. Непрофильные активы потому так и называются, что в профиль деятельности компании никак не вписываются и освобождаются от них нужно по мере возможности», — говорил в феврале в интервью корпоративной газете «Заполярный вестник» президент и главный акционер «Норильского никеля» Владимир Потанин. Однако при этом, подчеркнул он, есть активы, которые, являясь непрофильными, имеют существенное значение для производственной деятельности всей компании. К таким относятся, например, газовые активы, которые необходимы для нормальной жизнедеятельности не только предприятий «Норильского никеля», но и всего Большого Норильска и даже всего полуострова Таймыр — единственного, напомним, субъекта федерации, территория которого полностью находится в арктической зоне, за Полярным кругом.

С другой стороны, «Норильский никель» не занимается производством электроэнергии, а выпускает цветные металлы. Эффективным механизмом может стать управляемый аутсорсинг, — рассуждает Владимир Потанин. — Реструктурирует эти бизнесы до такой стадии, чтобы их стоимость возросла, и продавать сторонним инвесторам. Это должен быть заинтересованный профильный, финансовый или стратегический партнер, который возьмет на себя операционное управление активом, дальнейшую заботу о его развитии». «Норильский никель» при этом останется акционером с определенными блокирующими и контролирующими правами, что позволит ему держать ситуацию под контролем.

Результатом изменений стало оздоровление корпоративной структуры активов. Если в январе 2013 года по меньшей мере 20% (то есть пятую часть) портфеля активов компании составлял неэффективный капитал, то спустя два года эта доля сократилась до 2–3%. За это же время возврат на вложенный капитал (ROIC) увеличился с 20% до 29%. Именно показатель ROIC был выбран в 2013 году компанией в качестве основного для определения эффективности развития.

Перенос фокуса на инвестиции и повышение отдачи на вложенный капитал позволили «Норникелю» раскрыть ценность принадлежащих ему активов мирового уровня. «Хорошие финансовые результаты ГМК на фоне непростой рыночной конъюнктуры и увеличение показателя ROIC до рекордных по отрасли 29% свидетельствуют о существенных переменах в лучшую сторону», — заявил Владимир Потанин.

Экономика России и системобразующие предприятия (а «Норильский никель» входит в их число) вынуждены адаптироваться к новым условиям. Однако даже при изменении ключевых факторов «внешней среды» базовые принципы «внутренней среды» — собственной стратегии — ГМК сохранила неизменными. По мнению директора аналитического департамента ИК «Велес Капитал» Ивана Манаенко, это свидетельствует о верности выбранной стратегии: «Компания стремится быть понятной и легко прогнозируемой для инвесторов».

В июне состоялся масштабный корпоративный форум, который собрал больше 200 руководителей подразделений «Норильского никеля», расположенных на различных территориях. Одной из ключевых его тем стали изменения, происходящие в «Норникеле» в связи с реализацией новой стратегии. Президент компании Владимир Потанин подчеркнул, что успешная реализация стратегии зависит от того, насколько сотрудники компании понимают ее цели и разделяют идеи. «Чем дальше мы продвигаемся в реализации стратегии, тем более тонкой настройки требуют задачи. При этом существенную роль на протяжении всего этого сложного пути играет командный дух, который очень важен для эффективного решения наших задач», — отметил господин Потанин.

Эксперты подтверждают: принятие стратегии делает «Норильский никель» более предсказуемым, а сле-

довательно, более привлекательным для инвесторов. «За последний год стратегия компании неплохо себя зарекомендовала, особенно в части сокращения издержек и выхода из непрофильных активов. При текущих ценах на никель вполне логично продолжать работу по основным ее направлениям, учитывая то, что ряд факторов, в том числе ослабление рубля, даже сыграл на руку компании, как и другим российским экспортерам», — утверждает эксперт. ГМК получила \$150 млн только на курсовых разницах, подчеркивает аналитик.

### Чистое дыхание

Важным аспектом, который переосмыслила компания в своей стратегии, стало отношение к окружающей среде. Цель «Норильского никеля» — сократить выбросы диоксида серы в атмосферу более чем в четыре раза. В компании реализуется ряд проектов, которые в комплексе позволят значительно улучшить экологическую ситуацию в регионах.

В конце января ГМК ввела в строй первую очередь модернизированной Талнахской обогатительной фабрики. Этот проект позволит увеличить эффективность производственного процесса и качество выпускаемой продукции, а также напрямую связан с улучшением экологической обстановки в Норильске. В следующем году компания планирует начать остановку технологических переделов на старом Никелевом заводе в Норильске, что позволит существенно улучшить экологическую обстановку в городе. «Компания давно приняла решение — и это отражено в обновленной стратегии развития, что старые и вредные производственные мощности, которые расположены в черте Норильска, будут закрыты», — заявил Владимир Потанин. В 2014 году экологические организации, называвшие Норильск одним из наиболее загрязненных городов, признали проект закрытия Никелевого завода главным экологическим событием года в России.

В ближайшие годы компания планирует реализовать серьезные проекты. На 2016 год намечено начало строительства мощностей по утилизации диоксида серы на Надеждинском металлургическом заводе. Они войдут в строй в ближайшие годы. В марте на встрече с президентом России Владимиром Путиным глава «Норникеля» Владимир Потанин заявил: «Мы вкладываем серьезные средства в то, чтобы обеспечить модернизацию производства таким образом, чтобы выбросы серы полностью утилизировать. Рассчитываем в ближайшие пять-семь лет собрать до 95% вредных выбросов и очистить наконец норильский воздух от этих примесей, которые плохо сказываются на здоровье».

«Модернизация производства в Норильске может нивелировать критику в адрес экологической политики компании, хотя понятно, что сразу и кардинально ситуацию не исправить», — утверждает директор аналитического департамента ИК «Велес Капитал» Иван Манаенко.

Другим направлением, которое адресовано работникам, является повышение уровня промышленной безопасности и улучшение условий труда. Изменения, проводившиеся в этой части в 2014 году, доказали свою эффективность и позволили значительно улучшить показатели: «Норникелю» удалось снизить общее количество несчастных случаев на 41% по сравнению с 2013 годом. Наконец, не менее важным аспектом стратегии являются ускоренные и адресные инвестиции в своих работников. В 2014 году в ГМК была одобрена долгосрочная кадровая стратегия, определенная как «Программа развития человеческого капитала». По словам Владимира Потанина, «Норникель» обладает уникальными запасами полезных ископаемых, мощными традициями, которые надо поддерживать, но еще более важным для компании является ее человеческий капитал, в который необходимо инвестировать и который нужно развивать. Именно поэтому программа развития человеческого капитала нашла свое отражение в стратегии развития «Норильского никеля». На ее основе будет строиться вся деятельность ГМК в ближайшие пять-десять лет.

Илья Ильин