

# «КЛЮЧ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ — В РАСКРЫТИИ ПОЛНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРВОКЛАССНЫХ АКТИВОВ»

ПАВЕЛ ФЕДОРОВ, ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА — ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ», РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ СВЕТЛАНЕ РАГИМОВОЙ О МЕТОДАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЕТ ОДНА ИЗ КРУПНЕЙШИХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ МИРА.

**BUSINESS GUIDE:** За счет чего вы повышаете эффективность вашей компании?

**ПАВЕЛ ФЕДОРОВ:** Для «Норникеля» повышение эффективности — это прежде всего работа над раскрытием полного потенциала своих производственных активов, над созданием дополнительной стоимости путем увеличения маржинальности бизнеса. Для этих целей мы достаточно глубоко проанализировали каждый шаг создания стоимости на наших «первоклассных» производственных площадках, выявили ключевые узкие места и смотрим, за счет каких инвестиций их можно развязать для раскрытия потенциала бизнеса.

Важной частью такой стратегии является реструктуризация металлургического передела компании, и здесь, безусловно, якорным проектом является ускоренное — в 2016 году — закрытие Никелевого завода 1942 года постройки, расположенного в городской черте Норильска — не только потому, что модернизировать его уже физически невозможно, но и по экологическим соображениям. Проект ускоренного закрытия самого завода обойдется нам более чем в 11 млрд руб. к 2016 году, при этом связанные инвестиции в перенос производств на другие площадки, изменения конфигурации металлургии превысят 70 млрд руб. Но мы осознаем, что остановка завода — это принципиальное улучшение экологии для города и его жителей, это важный социальный проект. Остановка и закрытие завода будут увязаны с модернизацией других производств, которые компенсируют выбывающие мощности Никелевого завода, перенос ряда мощностей на площадку Надеждинского завода, инвестиции в рафинировочные мощности на Кольском полуострове.

Такой же процесс оптимизации мы проходим сегодня и с горно-обогатительным переделом — так, например, еще раз переосмысливаем подходы к отработке наших основных запасов, инвестируем средства в развитие и модернизацию Талнахской обогатительной фабрики. Основным критерием успеха нашей работы является устойчивое повышение отдачи на капитал в перспективе трех-пяти лет.

Мы считаем, что потенциал по созданию акционерной стоимости, докапитализации «Норильского никеля», велик. И наша первоочередная задача — помочь нашим «первоклассным» производственным площадкам раскрыть этот потенциал. У нас отличные российские активы, в развитие ресурсной базы и человеческого капитала которых мы будем и дальше инвестировать деньги.

**BG:** Но если вам приходится закрывать какие-то производственные площадки, что вы делаете с персоналом?

**П. Ф.:** Во-первых, у нас довольно высока востребованность специалистов в Заполярном филиале — это основная производственная площадка, которая дает нам более 95% прибыли. Все квалифицированные специалисты, которые уходят с закрываемых производств, с большой степенью веро-



ДИМИТРИЙ ЛЕКАШ

ятности будут востребованы на других площадках Заполярного филиала. Если же вас интересуют непосредственно сотрудники Никелевого завода, об ускоренном закрытии которого я говорил, то там трудятся несколько тысяч работников. Мы планируем потратить от 4 млрд до 4,5 млрд руб. на программы переобучения и привлечения этих специалистов на новые рабочие места, а также — там это необходимо — на их переезд вместе с семьями на «большую землю».

**BG:** А как вы работаете с персоналом? Люди, готовящиеся к переезду, уже знают, что могут оказаться на «большой земле»?

**П. Ф.:** Конечно. Не так давно мы приняли новую стратегию развития человеческого капитала. Ее важнейший посыл — четкая сегментация наших сотрудников по уровню специализации и критичности персонала для целей производственного процесса. Вместо «бланкового подхода» мы гораздо более осознанно будем работать над тем, чтобы люди, являющиеся носителями критически важных для бизнеса знаний, были сохранены, мотивированы и имели возможность для роста в компании.

**BG:** Что заставило вас задуматься о повышении эффективности? Конкуренция или падение экономики?

**П. Ф.:** Ключевой причиной принятия новой стратегии с четким фокусом на эффективность стал скорее внутренний фактор, а именно согласование якорными акционерами компании общего видения развития бизнеса: акционеры хотят видеть бизнес высокоэффективным, глобально конкурентоспособным. Ресурсная база позволяет «Норильскому никелю» быть одним из мировых лидеров отрасли не только в объемных показателях, но и с точки зрения прибыльности и показателей роста. Эффективность для нас — это прежде всего процесс устойчивого повышения отдачи на капитал, повышения качества инвестиционного процесса, работы с издержками и снижения непродуктивного капитала в бизнесе.

Принятая стратегия позволит нам выйти из целого ряда непрофильных или неприбыльных бизнесов. Этот процесс касается не только наших зарубежных активов, но и ряда непрофильных активов на территории РФ. При этом чем дальше, тем больше мы задаемся вопросом о том, что именно является для нас профильным бизнесом. Например, не-

большие углеводородные месторождения, которые наши геологи обнаруживают по ходу реализации своей основной производственной задачи, — это профильный бизнес? Скорее нет. Можно ли их монетизировать? Наверное, да. Возникает множество подобных вопросов, и тот объем капитала, который является «излишним» для целей эффективной профильной деятельности, исчисляется несколькими миллиардами долларов. Только в прошлом году компания получила более \$1 млрд за счет снижения оборотного капитала, на данный момент более \$150 млн получено за счет продажи непрофильных активов. Процесс идет.

**BG:** То есть вы повышаете эффективность двумя способами — выходом из активов сомнительной прибыльности и модернизацией существующих производств?

**П. Ф.:** Я сформулирую немного иначе. Наша стратегия четко сфокусирована на устойчивом повышении отдачи на капитал на основе «первоклассных» активов компании. Это активы, которые имеют большой масштаб, высокую прибыльность и долгий срок жизни. Эти активы мы развиваем, для них мы работаем над определением оптимального места приложения инвестиций, капитала в цепочке создания стоимости и собственно инвестируем. Из всех остальных активов, которые для нас являются непрофильными или непромышленными, мы выходим.

**BG:** А что именно вы для этого делаете?

**П. Ф.:** Мы идем от логики производственного процесса. То, с чего мы начали: мы взяли технологически сложный металлургический передел с целым рядом изношенных мощностей и глубоко, серьезно его реструктурировали. Приняли решение о закрытии Никелевого завода, переносе рафинировочных мощностей на Кольскую ГМК, об исключении толлинга на нашем финском заводе «Харьявалта» — этот завод будет полностью загружен продукцией «Норильского никеля» через два-три года. Такая же работа сегодня проводится в части горно-обогатительного передела. Практическая реализация этих планов — это сложный, многолетний процесс, многие миллиарды долларов инвестиций. «Норильский никель» — это огромная производственная машина, качественный разворот которой требует многих лет.

Уже сегодня мы работаем на основе новых стандартов производственной оперативной финансовой отчетности с

совершенно другим взглядом на эффективность. Мы перепределили инвестиционный процесс, создав систему инвестиционных комитетов даже для небольших проектов, четко определив периметр всех наших инвестиционных проектов. Каждый из них должен иметь определенную экономику, «стоять на собственных ногах».

**BG:** ... И цель, которая соответствует общей стратегии повышения эффективности.

**П. Ф.:** Совершенно точно. У нас по проектам поддержания реализована методология оценки, которая называется «EBITDA под риском», раньше компания скорее недискриминационно добавляла такие инвестиции. Коммерческие проекты, дополнительные к проектам поддержания, проходят гораздо более серьезный отсев. Только в прошлом году мы сэкономили более \$300 млн за счет новых подходов к инвестиционному процессу.

В части инициатив по операционной себестоимости в этом году за счет реализации инициатив по margin release, раскрытию дополнительной маржи производственных площадок добавим примерно 5% к нашей консолидированной прибыльности. В перспективе же 2017–2018-х годов только реализация комплекса мероприятий по реструктуризации металлургического передела даст ежегодный эффект на уровне \$600 млн для консолидированной прибыли компании.

Для трансформации головного офиса мы приняли программу «пятилетка за четыре года». Хотя звучит это несколько старомодно, но по сути своей это означает следующее: управленческая команда с 13-го по 16-й год, то есть за четыре года своей работы, которые мы определили как целевой горизонт для измерений, сможет получить эффект пяти лет операционной прибыльности. Почти \$4 млрд (EBITDA компании 2013 года) мы получим за счет снижения оборотного капитала, снижения издержек головного офиса и целого ряда других инициатив по повышению эффективности.

**BG:** Но для того чтобы произвести трансформацию и получить ее финансовый эффект, вам приходится дополнительно инвестировать средства?

**П. Ф.:** Безусловно. Но вместе с этим все затраты, которые происходят сегодня, имеют четко измеряемый горизонт отдачи. Средства идут на реализацию программы трансформации и обретения целевой конфигурации — одно из лучших возможных направлений инвестиций. Кроме того, в целом «Норильский», конечно, будет продолжать инвестировать в собственное развитие. У нас есть базовый план капитальных вложений, порядка \$2 млрд в год. Примерно 50% из этой суммы — проекты поддержания, остальные 50% — «коммерческие» проекты. Также мы планируем реализацию новых проектов, таких как Быстринский ГОК. Компания будет продолжать расти, ведь возможностей на сегодняшнем рынке множество. ■

**\$4 МЛРД МЫ ПОЛУЧИМ ЗА СЧЕТ СНИЖЕНИЯ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА, СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ГОЛОВНОГО ОФИСА И ЦЕЛОГО РЯДА ДРУГИХ ИНИЦИАТИВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ**



МЕТОД