

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА – ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ» ВЛАДИМИРА ИГОРЕВИЧА СТРЖАЛКОВСКОГО



На сегодняшний день Норильский никель по-прежнему сохраняет позицию самого низкокзатратного производителя никеля в мире. Обладая уникальной ресурсной базой, Компания обязана укреплять это конкурентное преимущество, в первую очередь за счет снижения издержек и оптимизации производственных и управленческих процессов на всех уровнях.

Уважаемые акционеры, партнеры и коллеги!

Настоящий отчет подводит итоги 2009 года, который стал самым сложным в истории Компании за последнее десятилетие. Его можно назвать «годом преодоления», но в равной степени и «годом переоценки ценностей». Кризис, захлестнувший мировую экономику и послуживший причиной спада во всех отраслях, стал прекрасной возможностью объективно оценить результаты нашей деятельности и по-новому расставить приоритеты. Стало очевидно, что агрессивная экспансия, наращивание производственных мощностей и рост вширь во всех сферах не являются залогом успеха и не гарантируют выживания в экстремальных кризисных условиях. И тем более они не могут являться самоцелью. Рост не экстенсивный, а интенсивный — вот что, на наш взгляд, является основополагающим фактором.

На сегодняшний день Норильский никель по-прежнему сохраняет позицию самого низкокзатратного производителя никеля в мире. Обладая уникальной ресурсной базой, Компания обязана укреплять это конкурентное преимущество, в первую очередь за счет снижения издержек и оптимизации производственных и управленческих процессов на всех уровнях. С началом кризиса эта, как кажется, очевидная истина нашла свое абсолютное подтверждение и стала критерием для каждого решения, принимаемого в Компании, чего бы оно ни касалось.

Кризис способствовал осознанию в полной мере еще одной важной истины: человеческий капитал — самое дорогое, чем обладает Компания. Основные производственные активы Норильского никеля расположены за Полярным кругом, где условия проживания и труда отличаются крайней суровостью. С учетом того, что в России наблюдается острый дефицит кадров по рабочим специальностям, сохранение высококвалифицированного персонала является одной из наших стратегических задач. Мы как никто понимаем, насколько сильно зависит благополучие Компании от степени удовлетворенности ее сотрудников. Учитывая, что практически все предприятия Норильского никеля являются градообразующими, эта взаимозависимость ярко проявляет себя на региональном уровне — социальная стабильность и настроения жителей территорий присутствия напрямую влияют на работу Компании. Поэтому самым главным в кризис было не допустить возникновения панических настроений в Норильске, Мончегорске и других наших городах, способствовать созданию атмосферы защищенности и уверенности в завтрашнем дне. Это стало одной из ключевых задач минувшего года, которую, я считаю, Компания с успехом решила.

Это стало возможным благодаря антикризисным мероприятиям, реализованным менеджментом. Нашими приоритетами были: поддержание обычных уровней производства и выполнение всех обязательств перед клиентами и кредиторами, сохранение социальной стабильности в регионах присутствия и недопущение сокращений производственного

персонала. Результатом принятых мер стало существенное снижение издержек производства, в особенности, непрофильных расходов. Так, административные расходы снизились на 369 млн долл. США, денежные операционные расходы при производстве металлов до вычета выручки от реализации побочных продуктов сократились на 1,6 млрд долл. США. В результате Компания мобилизовала все свои ресурсы и смогла выйти из кризиса обновленной. Остановлюсь подробнее на конкретных сферах нашей деятельности в 2009 году.

ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫШЕ ОЖИДАНИЙ

Норильский никель вступил в 2009 год, как и многие другие компании, в состоянии полной неопределенности. Цены на производимые нами металлы упали в среднем более чем на 30%, спрос в Европе и Америке начал снижаться быстрыми темпами, а в Азии замедлился, на рынках капитала царил хаос, и никто не знал, что будет в ближайшем будущем. При этом у Компании на начало года существовал долг в размере 6,4 млрд долл. США, который необходимо было обслуживать без ущерба выполнению инвестиционной программы. В сложившейся ситуации очень важно было сохранить доверие кредиторов, доказать, что Компания — надежный заемщик и партнер. Благодаря своевременно принятым решениям и усилению финансовой дисциплины нам это в полной мере удалось. Так, в 2009 году «Норильский никель» погасил еврооблигации на сумму 500 млн долл. США. К концу года общий долг Компании снизился на 1,1 млрд долл. США и составил 5,3 млрд долл. США.

Финансовые результаты, которые продемонстрировала Компания, оказались выше первоначальных ожиданий. Этому послужило несколько факторов, среди главных из которых: наметившийся во второй половине года рост цен на цветные и драгоценные металлы, а также реализация мероприятий по оптимизации затрат. В значительной мере этому способствовала и временная отмена экспортных пошлин на никель и катодную медь. В результате, выручка Компании по итогам 2009 года составила 10,2 млрд долл. США против 13,9 млрд долл. США годом ранее. Чистая прибыль составила 2,7 млрд долл. США против чистого убытка в 555 млн долл. США, полученного в основном по итогам списаний вследствие снижения стоимости зарубежных активов и обесценения их деловой репутации. Скорректированный показатель EBITDA составил по итогам 2009 года 4,4 млрд долл. США.

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: УСТОЙЧИВЫЕ ПОЗИЦИИ

В 2009 году Компания столкнулась с резким снижением цен на металлы и спроса на них. Год ознаменовался закрытием целого ряда действующих и перспективных производственных мощностей во всем мире по причине высоких издержек и фундаментального несоответствия между спросом и предложением на рынке металлов. Низ-

козатратная позиция Компании позволила нам не сокращать объемы производства и продолжить работу большинства предприятий в текущем режиме. Исключением стали австралийские активы Норильского никеля, которые по причине высокой стоимости переработки сырья были законсервированы в конце 2008 — начале 2009 года.

В результате по итогам 2009 года предприятия Группы произвели 283 тыс. тонн никеля (против 300 тыс. тонн годом ранее), 402 тыс. меди (против 419 тыс. тонн), 2,8 млн унций палладия (на уровне 2008 года) и 661 тыс. унций платины (против 656 тыс. унций). При этом российские предприятия Компании — Заполярный филиал и Кольская ГМК — перевыполнили план, африканские предприятия Tati Nickel (Ботсвана) и Nkomati Nickel (ЮАР) отработали согласно плану. Финский завод Harjavalta в 2009 году столкнулся с дефицитом сырья по причине недопроизводства на предприятии Talvivaara. В текущем году проблема с загрузкой завода решается — найдены альтернативные источники сырья, в частности, существует возможность переработки на Harjavalta африканских концентратов.

Несмотря на кризис, Компании удалось продолжить выполнение программы модернизации основных производственных фондов. Кроме этого, были начаты новые важные для Компании проекты. Благодаря обмену опытом между структурными подразделениями и производственным площадками Группы был получен значительный синергетический эффект и ощутимое снижение издержек на некоторых переделах. Подробнее об этом вы можете узнать в обзоре «Операционные результаты». В целом в 2009 году инвестпрограмма Компании составила 1,1 млрд долл. США, из которых 81% приходится на российские предприятия Группы и 19% — на зарубежные производственные активы.

Наряду с модернизацией производства продолжилась реализация важных природоохранных мероприятий. Так, по итогам 2009 года на эти цели было направлено 409 млн долл. США. В этой связи хотелось бы отметить, что решение экологической проблемы остается для Компании одной из важнейших прагматических задач. Это не дань моде и не угода общественному мнению, а реалистичное понимание того, что мы не можем увеличивать объемы производства в России без снижения текущих объемов выбросов. Но для ощутимого и быстрого их снижения требуется радикальное технологическое решение, которого в мире на сегодняшний день нет. Специалисты нашей Компании и других научно-исследовательских профильных организаций работают над ним не первый год. В результате появились определенные предложения. В настоящее время менеджмент занимается их интеграцией, в особенности тех, которые касаются проблемы диоксида серы, являющегося основным загрязнителем в Норильске и других городах нашего присутствия. Частично проблема выбросов решается нами на площадке г. Заполярный, где работает Кольская горно-металлургическая компания. Так, благодаря внедрению но-

вой технологии брикетирования стоимостью 2,2 млрд руб. выбросы диоксида серы будут снижены на 95%. Мы рассчитываем, что в 2010 году объединенный опыт наших производителей и ученых послужит основой для последующих важных решений в этой сфере.

Компания продолжает уделять значительно внимание развитию ресурсной базы. В 2008–2009 годах мы пересмотрели принципы проведения геологоразведочных работ. Теперь они сосредоточены преимущественно в традиционных регионах присутствия Компании, где есть вся необходимая инфраструктура и специалисты. Кроме того, мы убеждены, что Таймыр и Кольский полуостров обладают огромным ресурсным потенциалом, и поэтому Норильский никель сосредоточил главные силы геологов на этих двух регионах. Так, в 2009 году были поставлены на баланс запасы Масловского платиново-медно-никелевого месторождения, расположенного недалеко от Норильска. В то же время мы продолжаем реализацию проекта строительства горно-обогатительных комбинатов и железной дороги к ним в Забайкальском крае совместно с Инвестфондом РФ. В 2009 году Компания получила предварительное согласование измененного паспорта проекта, согласно которому в разработку будут вовлечены два месторождения из первоначально планировавшихся пяти вследствие неподтверждения запасов.

СБЫТ: ПРОДАЖИ НА 100%

Еще одним вызовом 2009 года стала жесткая необходимость выполнения контрактных обязательств. Сохранение доверия клиентов и высокого качества сервиса в значительной степени обуславливало то, как Компания пройдет кризис. Реализация производственных планов и сохранение стабильности на производстве помогли решить эту серьезную задачу. В соответствии со сбытовой политикой Компании в минувшем году мы, как и прежде, реализовали 100% произведенной продукции, выполнив все взятые на себя обязательства перед клиентами. Так, продажи никеля составили 285 тыс. тонн, меди — 416 тыс. тонн, палладия — 3,2 млн унций, платины — 812 тыс. унций. Необходимо отметить, что данный результат был достигнут несмотря на то, что во второй половине года запасы на складах в мире демонстрировали существенный рост.

Эта достигалось непросто, учитывая, что спрос в Европе, нашем основном рынке сбыта, снизился на 23%, в США — на 5%. Азиатский рынок в этом смысле продемонстрировал большую надежность, во многом благодаря закупкам металлов Китаем в государственный резерв. В этой ситуации перед сбытовыми подразделениями Компании была поставлена задача дальнейшего укрепления позиций в Азии, что с успехом было достигнуто благодаря собственной системе сбыта, которая в кризис доказала свою эффективность (подробнее смотрите в Главе 6 «Обзор результатов сбытовой деятельности и ситуация на рынках основной продукции»). Так, в марте 2009 года в

Шанхае был открыт сбытовой офис, второй по счету для Компании в КНР. Продажи никеля в Китай в 2009 году выросли в 2 раза по сравнению с 2008 годом. Также Компания укрепила свои позиции на рынке Индии, поставив в эту страну 8 тыс. тонн никеля в 2009 году.

Принципы нашей сбытовой политики позволяют эффективно работать всей системе и потому незыблемы. Это 100% продажи производимой продукции, высокое качество сервиса и географическая диверсификация продаж, позволяющая своевременно перераспределять поставки между разными регионами, в каждом из которых мы одновременно продолжаем укреплять свои позиции.

СОЦИАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ — ОСНОВА БЛАГОПОЛУЧИЯ КОМПАНИИ

Как я уже упоминал в самом начале, кризис со всей силой продемонстрировал, насколько важно в наших реалиях было сохранить стабильность на предприятиях и в регионах присутствия. К счастью, история не знает сослагательного наклонения, но все же страшно представить, что было бы, если бы оторванный от Большой земли Норильск погрузился в хаос неопределенности. Город, в который можно долететь только самолетом, с населением более чем 200 тыс. человек, является нашей основной производственной площадкой. Потому очень важно понимать и помнить, что Норильск и Компания — одно неразделимое целое. Принято считать, что чем меньше бизнес тратит на «социалку», тем лучше акционерам. Однако с долгосрочной и прагматической точки зрения это в корне неверно. И наш случай — наглядный тому пример. С этого Годового отчета и впредь мы намерены информировать акционеров и партнеров самым подробным образом о том, что мы делаем в регионах присутствия и как заботимся о сохранении нашего профессионального коллектива. Наряду с уникальной рудой, сравнительно низкой себестоимостью производства, это одно из главных наших конкурентных преимуществ. Чтобы убедиться в этом, достаточно хотя бы раз оказаться в Норильске, побывать на наших предприятиях и пообщаться с нашими специалистами. С этого дня любой акционер и партнер Компании, заинтересованный в подобном опыте, получит такую возможность — увидеть труд людей, благодаря которым Компания живет и приносит доход своим владельцам.

Несмотря на то, что мы подробным образом рассказываем о социальных программах в отдельно издающемся ежегодном Социальном отчете, считаю необходимым обозначить основные достижения 2009 года в этой сфере здесь.

Так, в минувшем году 17 тыс. сотрудников Компании получили возможность поправить здоровье в корпоративном санатории «Заполярье» и стать участниками корпоративных программ отдыха за рубежом. В большинстве своем это были семейные пары с детьми.

Важным событием для нас стал запуск корпоративной авиакомпании под маркой NordStar. В каком-то смысле это стало вынужденной мерой, на которую Компания должна была пойти, чтобы не допустить возникновения социальной напряженности в Норильске. С началом кризиса авиаперевозчик «Красэйр», осуществлявший полеты в город, объявил о своем банкротстве, что привело к астрономическому росту цен на билеты других авиакомпаний. Как следствие, возникла угроза потери регулярного авиасообщения между городом и Большой землей, поскольку улететь из города по сформировавшимся ценам для рядовых норильчан не было возможности. В этой связи нами было принято решение о запуске собственной авиакомпании, которая гарантировала бы жителям Норильска возможность свободно перемещаться в пространстве по экономически разумным и приемлемым ценам. В результате после запуска NordStar другие авиаперевозчики также снизили цены на билеты, что разрядило обстановку и привело к созданию более конкурентной среды в небе над Норильском. Для наших сотрудников и жителей города это как минимум означает возможность выбора и отсутствие угрозы изоляции от внешнего мира.

ЭНЕРГЕТИКА И ТРАНСПОРТ: НЕЗАВИСИМАЯ ПОЗИЦИЯ СПОСОБСТВУЕТ СНИЖЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК

Как вам известно, Компания обладает независимой позицией в транспорте и профильной энергетике. 2009 год ознаменовался принятием ряда важных решений в этих сферах. Так, энергоактивы, расположенные в Норильском промышленном районе, обеспечивают предприятия Компании и жителей Норильска теплом и энергией. Собственный арктический флот, сформированный полностью в 2009 году и построенный по инновационной технологии, позволяет Компании транспортировать свои грузы самостоятельно, не прибегая к помощи ледоколов и сторонних компаний, что существенно снижает транспортные расходы и способствует высокому качеству сервиса.

В настоящее время флот Компании насчитывает пять дизель-электроходов усиленного ледового класса, курсирующих между Дудинкой и Мурманском. Раз в две недели один из них совершает регулярные рейсы в европейские порты Гамбурга и Роттердама. В целом за счет развития собственного флота, последовательного расширения географии маршрутов и с учетом выручки от привлечения дополнительных грузовых перевозок как в России, так и в Европе стоимость транспортировки одной тонны груза снизилась на 60%.

В конце 2009 года руководство Компании приняло решение о строительстве еще одного судна — арктического танкера для транспортировки газового конденсата с Пеляткинского месторождения, расположенного на Таймыре. Освоение данного месторождения является

одним из важнейших инвестпроектов с точки зрения энергетической самодостаточности Норильского промышленного района. Так, ведутся работы по строительству новой нитки трубопровода от Дудинки до Норильска взамен устаревшей. Параллельно увеличивается объем добычных работ на месторождении, в процессе которых образуется излишек газоконденсата, который из соображений безопасности предпочтительно вывозить за пределы Норильска. Этим целям будет отвечать создаваемый танкер, который планируется спустить на воду в июле 2011 года. Танкер будет транспортировать газоконденсат из Дудинки в Европу потребителям и завозить в Норильск необходимые нефтепродукты и горюче-смазочные материалы.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: КУРС НА ОТКРЫТОСТЬ

Компания продолжает совершенствовать принципы корпоративного управления, стремясь соответствовать лучшим мировым стандартам. Открытость к диалогу, прозрачность управленческих и производственных процессов — это то, к чему стремится менеджмент Норильского никеля.

В 2009 году полностью сформировалась управленческая команда Компании. В нее вошли опытные производственники, люди, имеющие опыт работы как в государственных, так и в бизнес-структурах. Состоялся ряд важных назначений, направленных на повышение эффективности производственных подразделений и обмен опытом между ними. Совет директоров Норильского никеля позитивно оценил работу менеджмента в 2009 году.

Немаловажно, что мажоритарные акционеры Компании занимали конструктивную позицию по важнейшим для развития Норильского никеля вопросам.

Успешная работа Компании способствовала росту стоимости акций, которая выросла с начала 2009 года на 154%, до 160,59 долл. США за акцию. Капитализация Компании достигла 30,6 млрд долл. США, и, я уверен, потенциал роста далеко не исчерпан.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР –
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
В. И. СТРЖАЛКОВСКИЙ
27 МАЯ 2010 ГОДА