

Курсы валют  
ЦБ, 21.02.2019

↓ **₽65,86**  
доллар

↓ **₽74,68**  
евро

Индекс РТС  
Московская биржа  
20.02.2019

↑ **1194,4**  
пункта

Нефть BRENT  
Bloomberg,  
20.02.2019 20:00 мск

↑ **\$66,27**  
за баррель

Международные  
резервы  
ЦБ, 08.02.2019

↓ **\$475**  
млрд

№ 14 (2969)  
21 февраля 2019  
четверг

# РБК

RBC.RU  
ежедневная  
деловая газета

**Политика** Во сколько обойдутся бюджету  
инициативы из послания Федеральному собранию

→ 2



**NESPRESSO**  
PROFESSIONAL  
ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ КОФЕ  
В ЛУЧШИХ ОФИСАХ СТРАНЫ

РЕКЛАМА \*ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ

# На Пайях с ВР

«Нефтегазхолдинг» предложил британской компании стать соинвестором месторождения в Арктике. → 11



Подписка: +7 495 363 1101



4 630070 20096



фото: Tomohiro Ohsumi/Bloomberg

«Нефтегазхолдинг» Эдуарда Худайнатов (на фото слева) уже несколько лет ищет инвестора в проект по разработке одного из крупнейших месторождений России — Пайяхского. Им может стать давний партнер «Роснефти» — британская ВР, возглавляемая Робертом Дадли



**NESPRESSO**  
PROFESSIONAL\*



**ЧТО ЖЕ ЕЩЕ?**

[WWW.NESPRESSO.COM/PRO/RU](http://WWW.NESPRESSO.COM/PRO/RU)

©Владелец товарных знаков: Société des Produits Nestlé S. A. (Швейцария). ООО «Нестле Россия», Россия, 115054, г. Москва, Павелецкая пл., д. 2, стр. 1. ОГРН 1067746759662

РЕКЛАМА \*ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ

## Политика

### Обещания президента в цифрах

**₽1** трлн

будет выделено на национальную программу по борьбе с онкологическими заболеваниями

**₽17** млрд

будет направлено на строительство и реконструкцию сельских клубов и домов культуры

**₽1** млн

с 2020 года будут одновременно получать педагоги, переезжающие в села и малые города, согласно соцпрограмме

**₽450** тыс.

выделит государство на погашение ипотечного кредита семей с тремя и более детьми

Источник: послание президента Федеральному собранию

### КАКИЕ ТЕМЫ ЗАТРОНУЛ ВЛАДИМИР ПУТИН В ОБРАЩЕНИИ К ФЕДЕРАЛЬНОМУ СОБРАНИЮ

# Социальный посыл

**15-е ПОСЛАНИЕ** Владимира Путина Федеральному собранию стало «социальным»: основная его часть посвящена поддержке семей, борьбе с бедностью, охране здоровья. РБК разобрался, что именно изменится и во сколько это обойдется бюджету.

ИВАН ТКАЧЁВ, ЮЛИЯ СТАРОСТИНА, ОЛЬГА АГЕЕВА, АНТОН ФЕЙНБЕРГ, ПОЛИНА ЗВЕЗДИНА

#### ВОЗРАСТАЕТ ЧИСЛО ПОЛУЧАТЕЛЕЙ АДРЕСНОГО ПОСОБИЯ НА ДЕТЕЙ

Владимир Путин предложил расширить контингент получателей адресного ежемесячного пособия для семей, в которых рождается первый или второй ребенок. О введении этого нового вида социальных выплат было объявлено в конце 2017 года. Однако с реализацией этого проекта

не все пошло гладко: критерии нуждаемости были прописаны не совсем ясно, из-за чего реально нуждающимся семьям отказывали в назначении выплаты. В ноябре 2018 года РБК сообщал, что только 54% семей с низкими доходами получают выплаты за первенца.

Как пояснил в послании президент, за счет изменения основного критерия нуждаемости — величины дохода



### О чем Владимир Путин говорил в послании Федеральному собранию

Темы указаны по порядку, время приведено в минутах и секундах. Всего выступление президента заняло 1 час 27 минут 30 секунд.

Вступление: национальные проекты	Преодоление бедности, индексация пенсий и несправедливость	«Мусорные проблемы» и экология			
0:03:58	0:11:34	0:07:31	0:08:16	0:06:08	0:05:29
	Пособия и жилье для семей		Здравоохранение		Образование и культура

Источник: трансляции посланий президента России Федеральному собранию

**90** тыс.

мест в яслях появится до конца 2019 года

**60** аэропортов

будет реконструировано к 2025 году

**30**

проблемных свалок в городах закроют в ближайшие два года, а за последующие шесть лет и все остальные

**1,5** тыс.

мобильных амбулаторных пунктов построят в ближайшие два года



“Бедность всегда буквально при- давливает человека. Государство должно помочь людям выйти из сложной жизнен- ной ситуации. Одной из мер такой под- держки может стать социальный контракт

ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ  
ВЛАДИМИР ПУТИН

семьи — число семей, которые получают право на выплаты, возрастет «практически в полтора раза». Речь идет о том, чтобы с 1 января 2020 года поднять планку дохода, при котором адресное пособие выплачивается, до двух прожиточных минимумов на члена семьи.

По информации Минтруда, предоставленной РБК, на 1 января 2019 года ежемесячная выплата в связи с рождением (усыновлением) первого ребенка была назначена 243,9 тыс. семей. Еще 40,7 тыс.

граждан подали заявления об использовании материнского капитала на ежемесячную выплату в связи с появлением второго ребенка.

Назначение выплаты за первого или второго ребенка зависит от соотношения среднего дохода в семье и прожиточного минимума в регионе. Сейчас пособие выплачивается тем семьям, у которых среднедушевой доход не превышает 1,5 прожиточного минимума трудоспособного населения за второй квартал предыдущего года. Пособие выплачивается до тех пор, пока ребенку не исполнится полтора года.

Для расчета дохода для целей ежемесячной выплаты в него включается не только зарплата, но и пособия, пенсии, доходы от бизнеса до вычета налогов. Чтобы получить среднедушевой доход, нужно взять совокупный доход всех членов семьи (включая младенца) за предыдущие 12 месяцев, поделить на 12 и на количество членов семьи. А затем сравнить с региональным прожиточным минимумом трудоспособного человека, умноженным на 1,5 (с 2020 года в соответствии с предложением Путина — на два).

Близкие к социальному блоку правительства слишком долго критиковали слишком большой срок учета доходов (12 предшествующих месяцев): в результате в него попадают трудовые доходы матери, которые она теряет в связи с декретным отпуском. Поэто-

му часть семей не проходит по критерию среднедушевого дохода, хотя фактически в подобии нуждаются. В послании ничего не говорилось о возможном сокращении срока учета доходов.

Система социальной поддержки в России чрезмерно сложна, говорит директор НИФИ Минфина Владимир Назаров. «Наша беда в том, что у нас очень много мер соцподдержки — более 800 на федеральном уровне. Человеку разобраться во всех этих мерах поддержки крайне тяжело, поэтому надо идти по пути укрупнения мер социальной поддержки, чтобы были крупные программы, которые бы включали комплекс разных мер, но направленных на одну категорию людей, например на бедных, на семей с детьми. И чтобы человек мог получить всю совокупность помощи через одно окно, одну службу», — сказал он.

Пока новые меры не будут протестированы, сложно предположить, будут ли они в достаточной мере востребованы населением, утверждает Назаров. «В зарубежной практике очень часто правительство думает, что программа охватит большую часть населения, а она вообще не востребована, или наоборот. Ошибки периодически происходят и у нас, и за рубежом», — сказал эксперт, отметив, что необходимо проводить больше социальных опросов, исследований потребительского поведения. → 4

Фото: Александр Немцов/АФР

Зарплаты и развитие экономики

0:09:51

Развитие инфраструктуры

0:05:53

Международная политика

0:03:59

0:06:38

0:02:55

0:12:06

Солидарный настрой на перемены

0:01:47 0:01:25

Давление на бизнес

Научно-технологическое развитие

Вооружения и отношения с США

Финальные аплодисменты

← 3

### УВЕЛИЧИВАЕТСЯ ПОСОБИЕ НА ДЕТЕЙ-ИНВАЛИДОВ

Президент также объявил о повышении пособия по уходу за ребенком-инвалидом с 5,5 тыс. до 10 тыс. руб. в месяц. «Понимаю, конечно, что и это немного», — признал он.

Размер этого пособия не менялся с 2013 года, хотя прочие социальные выплаты индексировались. Пособие по инвалидности ребенка выплачивается только неработающему родителю. Среднегодовая численность получателей данной выплаты — около 470 тыс. человек, сообщили РБК в Минтруде.

### ВВОДИТСЯ ПРЯМАЯ ВЫПЛАТА НА ИПОТЕКУ

Наконец, за третьего и последующего ребенка в семье Владимир Путин предложил назначать прямую выплату из бюджета на погашение ипотеки в размере 450 тыс. руб. Таким образом, в совокупности с материнским капиталом семья сможет получить фактически 900 тыс. руб. «Если сложить с материнским капиталом, который также можно направлять на погашение ипотеки, получается более 900 тыс. руб. Во многих регионах это существенная часть стоимости квартиры», — заявил президент.

В дополнение к взносу на ипотеку Путин пообещал расширить льготу по ипотеке для семей с двумя и более детьми. Если сейчас льготная ставка по ипотеке в 6% распространяется максимум на восемь лет, то президент предложил сделать ее бессрочной, на весь период действия кредита. Таким образом, семьи, в которых появляется третий ребенок, смогут и получить из бюджета 450 тыс. руб. на погашение ипотеки, и воспользоваться субсидируемой шестипроцентной ставкой на весь срок кредита.

### НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ МНОГОДЕТНЫХ РАСШИРЯЮТСЯ

Президент предложил снизить налог на недвижимость для

### СКОЛЬКО СТОИТ КВАДРАТНЫЙ МЕТР ЖИЛЬЯ

По данным Минстроя, в четвертом квартале 2018 года средняя рыночная стоимость одного квадратного метра жилья в Центральном федеральном округе (не считая Москвы и Московской области) составила 35,3 тыс. руб., и, соответственно, стоимость трехкомнатной квартиры площадью 90 кв. м — около 3,2 млн руб. Обещанная Путиным сумма в погашение ипотеки составит 28% стоимости такого жилья.

семей с детьми по принципу «больше детей — ниже налог». Сейчас для семей с детьми нет никаких федеральных налоговых льгот. Все собственники недвижимости автоматически получают вычет: налоговая база уменьшается на кадастровую стоимость 10 кв. м за комнату, 20 кв. м за квартиру, 50 кв. м за частный дом.

Семьям с тремя детьми и более президент предложил дополнительную «скидку» по 5 кв. м в квартире и по 7 кв. м в доме на каждого ребенка.

Президент также предложил освободить многодетные семьи от налога на земельные участки площадью шесть соток. Такая льгота с 2018–2019 годов действует для пенсионеров и людей предпенсионного возраста. Причем мерой поддержки могут воспользоваться владельцы участка любого размера. К примеру, налог с десяти соток исчисляется как с четырех.

В настоящее время семьи с детьми в России не получают никаких федеральных льгот по земельному налогу и налогу на имущество. Но в ряде наиболее благополучных регионов действуют меры поддержки. Многодетные семьи освобождены от налога на имущество, например, в Нижнем Новгороде, Самаре, Рязани, Уфе, Красноярске, Волгограде, Краснодаре, Саратове и Владивостоке. Как правило, льгота действует лишь на один из объектов по выбору семьи — квартиру, дом или гараж. Часто льготы дают только семьям с доходом ниже прожиточного минимума.

### ВСЛЕД ЗА «ЗЕМСКИМ ДОКТОРОМ» СТАРУЕТ «ЗЕМСКИЙ УЧИТЕЛЬ»

Путин пообещал снять возрастные ограничения с программы «Земский доктор». Программа работает с 2012 года и направлена на привлечение врачей и фельдшеров в малые города и села. Она предполагала выдачу врачам и фельдшерам до 50 лет единовременной выплаты в 1 млн руб. и 500 тыс. руб. за переезд в небольшой населенный пункт на пять лет. Президент предложил отказаться от возрастного ценза в 50 лет.

За пять лет, с 2012 по конец 2017 года, программа «Земский доктор» привлекла на работу в села более 25 тыс. медработников, сообщила министр здравоохранения Вероника Скворцова в конце 2017 года.

Президент предложил запустить новую подобную программу — «Земский учитель». Программа позволит и учителям, которые планируют переезд в малые города и села, получать единовременную выплату в 1 млн руб.

Министр просвещения Ольга Васильева сразу после обращения президента в эфире «Первого канала» заметила, что многие регионы уже принимали попытку запустить

### Слова из послания президента в цифрах

# 107

раз произнес Владимир Путин слово «Россия» в своем обращении

# 70

раз прозвучало слово «рост»

# 64

раза прозвучала «работа»

# 60

раз президент сказал слово «оружие»

# 48

раз прозвучало «развитие»

Источник: послание президента Федеральному собранию

### ПРИМЕР РАСЧЕТА АДРЕСНОГО ПОСОБИЯ

Для Москвы пороговое значение среднедушевого дохода сейчас составляет 28,17 тыс. руб. То есть семья, состоящая из трех человек (отца, матери и грудного ребенка), должна иметь доход меньше 84,5 тыс. руб., чтобы претендовать на дополнительную выплату. В Москве около 24% населения жили в 2017 году на среднедушевой доход ниже 27 тыс. руб., следует из данных Росстата. Само пособие равно прожиточному минимуму ребенка в регионе за второй

квартал предыдущего года — для Москвы это 14,3 тыс. руб. (в среднем по стране — 10,4 тыс. руб.).

Если бы инициатива Путина уже действовала, то порог среднедушевого дохода для получения выплаты на ребенка увеличился бы в Москве до 37,56 тыс. руб. Соответственно, семьи со средним доходом 28,2–37,6 тыс. руб. смогли бы претендовать на пособие. Размер самого пособия при этом не увеличивается.

Но исключительно такими программами невозможно полностью решить кадровую проблему ни на селе, ни вообще в России, полагает эксперт. «От того, что мы их переместим из одного места в другое, больше специалистов не станет. Необходимо оставить в профессии, в том числе повысить ее престиж, — из школ и из больниц уходят из-за невозможности самореализации и отношения общества», — отметила она.

### ВО СКОЛЬКО ОБОЙДУТСЯ ПРЕЗИДЕНТСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Инициативы, о которых Владимир Путин сообщил в послании, не были заложены в бюджет на 2019–2021 годы, соответствующие поправки в него будут рассматриваться весной. Но сумма, в которую обойдутся меры из послания, уже известна.

Дополнительные расходы бюджета составят около 100–120 млрд руб. каждый год, заявил «России 24» первый вице-премьер, министр финансов Антон Силуанов. По словам вице-преьера Татьяны Голиковой, в 2019 году расходы на социальные меры из послания составят 80 млрд руб.

В частности, дополнительная индексация пенсий сверх прожиточного минимума пенсионера, о которой сказал Путин, обойдется в 150 млрд руб. за шесть лет, уточнил председатель ПФР Антон Дроздов.

Продление срока субсидирования ипотеки на весь период кредита обойдется бюджету в 2019 году в 7,6 млрд руб., в 2020-м — 21,7 млрд руб., в 2021 году — 30,6 млрд руб., сказал Путин. А частичное погашение ипотеки для семей, в которых родился третий ребенок, в 2019 году потребует дополнительно 26,2 млрд руб., в 2020-м — 28,6 млрд руб., в 2021-м — еще 30,1 млрд руб.

120 млрд руб. в год — не самая большая сумма для федерального бюджета. «100–200 млрд руб. — в целом сумма заметная, но не запретная», — говорит старший директор Fitch Владимир Редькин. «Дополнительные 100–120 млрд руб. в год (0,1%

ВВП) не окажут существенно влияния на кредитоспособность государства, особенно в свете ускоренного роста нефтегазовых доходов федерального бюджета», — сказал РБК представитель Moody's.

Новые меры частично затронут бюджеты регионов и муниципалитетов. «Что касается влияния предложенных президентом льгот для многодетных семей, то бюджеты самих регионов вряд ли вообще почувствуют данные выпадающие доходы. Для них это несущественные суммы», — сказал РБК старший аналитик Moody's Семен Исаков. Однако на муниципальном уровне бюджеты могут недополучить до 1% собственных доходов, отметил он. К местным налогам относится налог на имущество физических лиц, дополнительные льготы по которому получают многодетные семьи. Регионы «могут без труда компенсировать местным бюджетам выпадающие доходы по озвученным налоговым льготам», говорит Владимир Редькин. ■

●● Порядка 200 тыс. ребят все еще ходят в школы, где нет нормального отопления, водопровода и канализации. Все слова о справедливости, равных возможностях просто раздражают

ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ  
ВЛАДИМИР ПУТИН

## Общество

ВЦИОМ УЗНАЛ ОТНОШЕНИЕ РОССИЯН К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ

# Клиенты сохраняют недоверие

Более половины россиян по-прежнему не верят в возможность ведения ЧЕСТНОГО БИЗНЕСА в стране, показал ОПРОС ВЦИОМа. При этом подавляющее большинство граждан относятся к предпринимателям положительно.

МАРГАРИТА ДЕВЯТКИНА, ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ

### ХОРОШИЙ, НО НЕЧЕСТНЫЙ БИЗНЕС

Подавляющее большинство россиян, 89%, к предпринимателям в России относятся положительно, и всего 6% отрицательно, показал опрос «ВЦИОМ-Спутник» (копия его итогов имеется у РБК). Налицо постепенное улучшение отношения россиян к бизне-

су начиная с 2009 года — тогда положительно относились к предпринимателям 79% опрошенных. Доля тех, кто заявил о негативном отношении, также уменьшилась — в 2009 году она составляла 13%.

Но большинство респондентов, 62%, не верят, что в России можно вести честный бизнес, противоположного мнения придерживаются 34% опрошенных. По сравнению с 2007 годом россияне стали более оптимистичны: тогда эти показатели составляли

69% и 21% соответственно.

Основными препятствиями для открытия своего дела участники опроса назвали высокие налоги, бюрократию и общие финансовые затраты. Среди других проблем также назывались коррупция, административные барьеры и отсутствие поддержки властей.

Опрос ВЦИОМа также зафиксировал изменение предпринимательской активности: в 1991 году свой бизнес был только у 2% опрошенных, в 2013 году — у 5%, последнее исследование показало, что цифра выросла до 10%. Начать свое дело сейчас хотят четверть респондентов. За последние два года показатель немного вырос, однако он ниже пика в 34%, достигнутого в 2016 году. Чаще всего о желании иметь свой бизнес заявляли люди 45–59 лет, респонденты с высшим образованием, а также жители Москвы и Санкт-Петербурга.

Опрос «ВЦИОМ-Спутник» был проведен 16 февраля 2019 года среди 1600 совершеннолетних россиян в формате телефонного интервью.

### НАДЕЖДЫ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Гендиректор ВЦИОМа Валерий Федоров отметил, что «особенно ярко позитивный тренд [в отношении россиян к предпринимательству как к профессии] характеризует отношение россиян к малому и среднему бизнесу».

«Вероятно, надежды на помощь и поддержку государства в нынешних условиях настолько ослабли, что развитие предпринимательства видится не таким уж фантастичным способом улучшения экономической ситуации в стране», — добавил он.

«Существующая система государственного регулирова-

ния просто не позволяет вести частный бизнес так, чтобы ничего не нарушить», — прокомментировал РБК итоги опроса уполномоченный при президенте России по правам предпринимателей Борис Титов.

По его мнению, к предпринимателям предъявляется слишком много требований, в том числе противоречивых, и удовлетворить их все, сохранив при этом достаточную для развития бизнеса прибыль, нельзя.

Тем не менее положительное отношение 89% россиян к бизнесу — очень важный результат, считает Титов. Это означает избавление от «комплекс 90-х» и связывание надежд людей больше с предпринимателями, нежели с государством, в условиях ухудшения экономической ситуации.

«Пора менять курс, хватит уже правоохранителям все свои бизнес-налеты объяснять идеологически: мол, мы же чистильщики, а народ требует расправы с вороватым бизнесом, — призвал бизнес-омбудсмен. — Общественный тренд изменился — народ за бизнес, за людей, создающих добавленную стоимость, из которой платятся зарплаты и налоги, которые содержат вас, дорогие блюстители порядка. Относитесь к нам с должным уважением и защищайте наши права, а не народ от нас».

Согласно итогам опроса, только 13% респондентов когда-либо имели собственный бизнес.

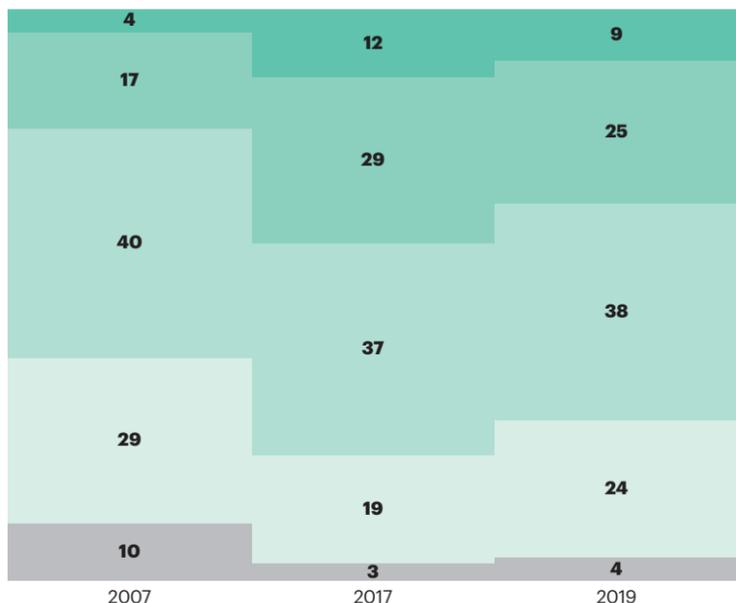
По оценке Росстата, в 2017 году доля малого и среднего бизнеса в российской экономике составила 21,9% (итоги 2018 года еще не подведены). Нацпроект по развитию малого и среднего предпринимательства предусматривает, что вклад этого сектора в экономику России должен к 2024 году достигнуть 32,5%. ■

«Существующая система государственного регулирования просто не позволяет вести частный бизнес так, чтобы ничего не нарушить»  
УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИИ ПО ПРАВАМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ БОРИС ТИТОВ

### Отношение россиян к бизнесу

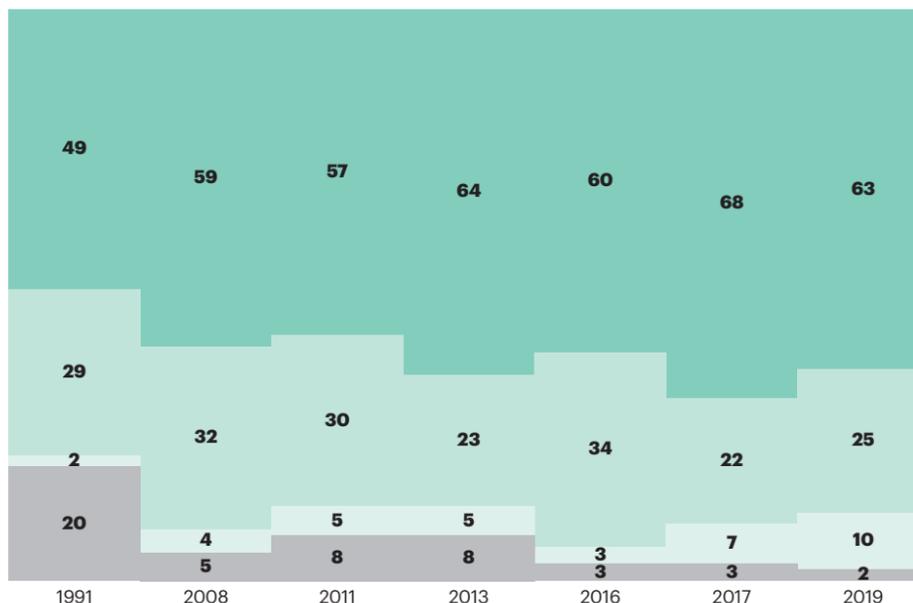
Можно ли сегодня в России вести честный бизнес? % от опрошенных

■ Безусловно, да  
■ Скорее, да  
■ Скорее, нет  
■ Безусловно, нет  
■ Затрудняюсь ответить



Хотели ли вы когда-либо иметь собственный бизнес, стать предпринимателем? % от опрошенных

■ Скорее, не хочу  
■ Скорее, хочу  
■ У меня есть свой бизнес  
■ Затрудняюсь ответить



Источник: ВЦИОМ

**21,9%**

— доля малого и среднего бизнеса в российской экономике в 2017 году, согласно Росстату

## Международная политика



Если у самопровозглашенного временного президента Хуана Гуаидо не получится назначить выборы, он нарушит закон

Фото: Yuri Coentez / AFP

КАК БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ ПОЛИТИЧЕСКИЙ КРИЗИС В ВЕНЕСУЭЛЕ

# Президентская гонка совершила фальстарт

Лидер оппозиционного парламента Венесуэлы ХУАН ГУАИДО не уложился в отведенный законом срок для проведения ВЫБОРОВ. Его противостояние с президентом МАДУРО затягивается. Произойдет ли смена власти в стране, разбирался РБК.

АЛЕКСАНДР АТАСУНЦЕВ,  
ЕВГЕНИЙ ПУДОВКИН

22 февраля истекают 30 дней, в течение которых в соответствии с Конституцией Венесуэлы провозгласивший себя временным президентом страны Хуан Гуаидо должен был провести выборы.

Председатель оппозиционного правительству парламента провозгласил себя временным президентом 23 января. За несколько дней до этого он опубликовал в The Washington Post колонку, в которой обосновал свое право принять управление государством. Он ссылаясь на ст. 233, 333 и 350 Конститу-

“ Реальной власти у Гуаидо нет, поэтому он не сможет организовать голосование

УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИНСТИТУТА ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ РАН ДМИТРИЙ РОЗЕНТАЛ

ции Венесуэлы, согласно которым председатель парламента занимает пост президента до проведения новых выборов в случае отсутствия президента или если действующий президент не может исполнять свои обязанности — по состоянию здоровья или в случае признания недееспособным депутатами парламента. Со-

гласно ст. 233, после того как спикер парламента становится президентом, в стране в течение 30 дней должны быть проведены выборы.

Если у Гуаидо не получится назначить выборы, он нарушит закон, отметил в разговоре с РБК ученый секретарь Института Латинской Америки РАН Дмитрий Розен-

таль. С самого начала было понятно, что ситуация ведет к правовому хаосу, добавил он. После истечения 30-дневного срока, даже если выборы состоятся, их проведение не будет регулироваться действующими законами.

Избранному весной прошлого года президенту Николасу Мадуро по-прежнему подчиняются правительство и армия, отдавать власть он отказался и продолжает исполнять обязанности главы государства. Его поддерживают Россия, Китай, Боливия, Куба и Турция. У Гуаидо на международной арене больше сторонников: помимо США это большинство стран Латинской Америки и Европейского союза.

Гуаидо пока не сообщил, что планирует делать по истечении 30-дневного срока для проведения выборов. Сейчас в центре его внимания — гуманитарная ситуация в стране и привлечение на свою сторону военных. В своем аккаунте в Instagram 19 февраля он опубликовал обращение к старшим офицерам венесуэльской армии с просьбой пропустить следующую из США гуманитарную помощь. В тот же день Reuters сообщил, что вице-адмирал Кинтеро Мартинес объявил о закрытии морской границы с несколькими островами в Карибском море (Аруба, Кюрасао и Бонайре), через которые 23 февраля планируется ввезти гуманитарную помощь в страну.

Опрошенные РБК эксперты назвали несколько возможных вариантов развития событий.

#### ПРОДЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ГУАИДО

В пользу этого сценария высказался профессор Вебстерского университета Дэниэл

Хеллингер. В разговоре с РБК он отметил, что, скорее всего, для преодоления правовых противоречий по истечении 30 дней Национальное собрание просто примет резолюцию, которая подтвердит, что позиция президента все еще остается вакантной, его обязанности должен исполнять председатель парламента, и тем самым продлит переходный период.

#### ПРОВЕДЕНИЕ ВЫБОРОВ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ

Этот сценарий опрошенные РБК эксперты считают маловероятным. В первую очередь организации выборов помещает отказ властей от сотрудничества в этом вопросе. «Реальной власти у Гуаидо нет, поэтому он не сможет организовать голосование», — отметил Дмитрий Розенталь. — Самый оптимальный путь — переговоры. Но Мадуро не хочет обсуждать проведение президентских выборов, а оппозиция, даже умеренная, согласна говорить только об условиях передачи власти, поэтому договориться о выходе из кризиса будет крайне сложно». Даже если Гуаидо объявит о проведении выборов, это ничего не изменит, считает руководитель Центра политических исследований Института Латинской Америки РАН Збигнев Ивановский. «Центризбирком все равно контролирует Мадуро. Поэтому непонятно, кто будет проводить выборы. Единственный вариант — проведение голосования под международным контролем», — сказал он. Компромиссным вариантом, по его словам, было бы переизбрание как оппозиционно настроенного парламента, так и президента, потому что у обеих

Гуаидо пока не сообщил, что планирует делать по истечении 30-дневного срока для проведения выборов. Сейчас в центре его внимания — гуманитарная ситуация в стране и привлечение на свою сторону военных

сторон есть претензии друг к другу, касающиеся легитимности. 20 февраля, выступая перед выпускниками медицинского университета в Каракасе, Мадуро предложил провести в стране досрочные перевыборы президента. «Пусть самоназначивший себя клоун созовет выборы, чтобы народ его скинул голосованием», — заявил Мадуро. Однако неясно, насколько он был серьезен, выступая с таким предложением.

#### ВООРУЖЕННОЕ СТОЛКНОВЕНИЕ ВЛАСТИ С ОППОЗИЦИЕЙ

Такой вариант также имеет мало шансов на реализацию. Президент США Дональд Трамп не раз говорил, что в отношении Венесуэлы возможны все варианты, и не исключал военного пути развития ситуации. Однако США, скорее всего, не пойдут на военную интервенцию в Венесуэлу, считает генеральный директор Российского совета по международным делам Андрей Кortunov. С ним согласен Ивановский. Из силовых вариантов развития событий более вероятен гражданский конфликт, в случае если часть военных перейдет на сторону оппозиции, отметил Кортунов. Несмотря на влияние со стороны «ястребов» (например, советника президента по национальной безопасности Джона Болтона), президент США не стремится оказывать военную поддержку Гуаидо, отметил профессор политических наук Университета штата Теннесси Андрей Коробков. Трамп — первый лидер со времен президента Джимми Картера, который более чем за два года руководства страной не начал новую интервенцию.

Однако нельзя исключать провокаций со стороны венесуэльской оппозиции или американских спецслужб, чтобы втянуть Трампа в силовой конфликт с Мадуро, добавил Коробков.

#### СОХРАНЕНИЕ СТАТУСА-КВО

Эксперты называют такой исход самым вероятным сценарием развития событий в ближайшей перспективе. Кто извлечет большую пользу из затягивания конфликта — оппозиция или власть, — эксперты сказать затруднились. Двоевластие в стране с каждым днем ослабляет позиции Мадуро и подрывает его легитимность, считает Розенталь. Кроме того, дополнительным фактором, ослабляющим позицию действующего президента, является ухудшающаяся экономическая ситуация: «У него заканчиваются ресурсы, давят экономические санкции, тогда как деньги нужны, чтобы контролировать силовой блок». «Чем больше проходит времени и чем дольше оппозиция не представляет по-настоящему серьезной опасности для Мадуро, тем более уверенным он становится», — придерживается другой точки зрения Рауль Гальегос, аналитик Control Risks. Попытку США сделать Гуаидо лидером Венесуэлы можно считать проваленной, заявил Андрей Коробков: «Перевороты в Латинской Америке происходят силовым путем, а военные сохранили верность Мадуро и не встали на сторону оппозиции». В долгосрочной перспективе экономическое давление США может привести к полному разрушению экономики Венесуэлы, что приведет к новой фазе политического кризиса, предположил эксперт. ■

Двоевластие в стране с каждым днем ослабляет позиции Мадуро и подрывает его легитимность



Крупнейший российский регистратор доменов для бизнеса\*

Выбирайте и регистрируйте на [nic.ru](http://nic.ru)

## Мнение

# Как не допустить новой эскалации конфликта в Сирии

У России, США и Франции особые интересы в Сирии, они общаются с влиятельными региональными игроками и являются постоянными членами СБ ООН. Согласованные действия этих стран помогут избежать возможной эскалации конфликта.



**АНДРЕЙ КОРТУНОВ**,  
генеральный директор РСМД



**МИШЕЛЬ ДЮКЛО**,  
советник Института Монтеня (Франция), чрезвычайный и полномочный посол

После восьми лет кровавого конфликта, унесшего более 500 тыс. жизней, о стабильном мире в Сирии говорить по-прежнему не приходится. Авторы статьи могут расходиться в том, каким образом этот конфликт должен быть окончательно разрешен, однако разделяют обеспокоенность по поводу возможных новых обострений в самом ближайшем будущем. С одной стороны, возрастание рисков обусловлено решением США о выводе своих войск, с другой — нарушением баланса сил в конкретных взрывоопасных районах. Особую тревогу, на наш взгляд, вызывают четыре потенциальных сценария развития событий.

**СЦЕНАРИЙ 1. НАСТУПЛЕНИЕ НА ИДЛИБ**  
Башар Асад начинает развернутое наступление в Идлибе при участии российских ВКС и ополчения, поддерживаемых Ираном. Хотя Москва и Дамаск прилагают усилия для координации своих действий в Идлибе, Кремлю становится все труднее противостоять давлению сирийского руководства, настаивающему на проведении крупномасштабной наступательной операции. Очевидным спусковым механизмом может стать неспособность Турции выполнить взятые на себя в сентябре 2018 года обязательства в Идлибе и переход большей части зоны деэскалации под контроль радикальной группировки «Хайят Тахрир аш-Шам» (запрещена в России). Крупная операция повлечет за собой новый поток беженцев в Турцию и даже в Европу, а также возможную приостановку российско-турецкого сотрудничества в Сирии. Подобный сце-

нарий может также привести к новому кризису в отношениях между Россией и Западом. Вероятность такого развития событий повысит возможное применение химического оружия, за которым, несомненно, последуют военные действия США и их союзников.

**СЦЕНАРИЙ 2. ТУРЦИЯ ПРОТИВ КУРДОВ**  
Турецкие войска и курдские формирования возобновляют боевые действия на севере Сирии. Пользуясь тем, что США объявили о выводе своих войск, турецкая армия может активизировать проведение операций против курдов. Турция ясно дала понять, что намерена продвинуться в районах, контролируемых курдами, и создать контролируемую Анкарой буферную зону на турецко-сирийской границе. В таком случае курды попытаются прийти к соглашению с официальным Дамаском. Не исключено, что соглашение может среди прочего подразумевать поддержку Асадом курдов и, соответственно, прямое столкновение Дамаска с Анкарой. В отношениях между Россией и Турцией возникнет серьезный кризис, а между Россией и Западом — новая напряженность.

**СЦЕНАРИЙ 3. ИРАН ПРОТИВ ИЗРАИЛЯ**  
Соглашение о перемирии на юго-западе Сирии перестает соблюдаться. Недовольные расширением военных операций Израиля в Сирии, иранцы и шиитские ополченцы возвращаются на Голанские высоты и вступают в прямой военный контакт с израильскими войсками. В ответ израильтяне, вероятно, увеличат масштабы воздушных налетов на Сирию.

На ливано-израильской границе возможна активизация движения «Хезболла». Можно ожидать, что США поддержат наращивание Израилем военных действий. В этом случае нельзя исключать проведение «Хезболлой» массированного наступления на Израиль и в конечном итоге прямых военных действий США против Ирана, что поставит Москву перед очень сложным выбором.

**СЦЕНАРИЙ 4. РОССИЯ ПРОТИВ ИРАНА**  
Российско-иранское партнерство в Сирии дает сбой. Пророссийские и проиранские военные группировки начинают вступать в столкновения друг с другом. Из Тегерана звучат все новые и новые претензии в адрес Москвы: во-первых, в том, что она принесла иранские интересы в Сирии в жертву своему партнерству с Турцией и, во-вторых, что не наказала Израиль за нанесение воздушных ударов по иранским целям в Сирии. Турция и Израиль будут оказывать давление на Москву, чтобы заставить Россию окончательно встать на ту или иную сторону.

**КАК ИЗБЕЖАТЬ ВОЗМОЖНЫХ КРИЗИСОВ**  
Конечно, изложенные сценарии являются гипотетическими. Также очевидно, что у каждого из этих потенциальных кризисов имеются своя логика, динамика и последствия. Стало быть, универсального средства противодействия им не существует. Можно тем не менее предложить три общие рекомендации, как минимизировать возможные риски.  
Во-первых, следует найти работающую альтернативу

“ Следует найти работающую альтернативу масштабному наступлению в Идлибе, которая предотвратила бы дальнейшее укрепление позиций террористов в этом районе

масштабному наступлению в Идлибе, которая предотвратила бы дальнейшее укрепление позиций террористов в этом районе. Одним из вариантов может стать разработка комплексной контртеррористической операции с участием США, европейских стран, а также России и Турции, чтобы разорвать с «Хайят Тахрир аш-Шам» без опустошения всей территории Идлиба.

Во-вторых, заинтересованным сторонам надо договориться о преодолении возможных дестабилизирующих последствий вывода американских войск. Замораживание текущей ситуации может рассматриваться лишь как промежуточное решение.

В-третьих, важнейшим приоритетом должно стать предотвращение любых обострений на четырех фронтах, упомянутых выше, а также развития других негативных сценариев. Здесь также необходимы срочные консультации между ключевыми участниками и сохранение контактов на разных уровнях.

На практике сразу усадить всех региональных и международных игроков за стол переговоров не представляется возможным. У трех из них — России, США и Франции — имеются особые интересы, возможность общения со многими влиятельными региональными игроками, и эти три страны являются постоянными членами СБ ООН. Мы предлагаем этим трем государствам приступить к тесной координации усилий и разработать совместные или согласованные действия по вовлечению в процесс переговоров все другие стороны, участвующие в конфликте.

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Мнение», может не совпадать с мнением редакции.

## РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА

**И.о. главного редактора:** Игорь Игоревич Тросников  
**Руководитель дизайн-департамента:** Евгения Дацко  
**Ведущий дизайнер газеты:** Анатолий Гращенко  
**Выпуск:** Игорь Климов  
**Руководитель фотослужбы:** Алексей Зотов  
**Фоторедактор:** Александра Николаева  
**Верстка:** Константин Кузниченко  
**Корректура:** Марина Колчак  
**Продюсерский центр:** Юлия Сапронова

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК

**Соруководители редакции РБК:** Игорь Тросников, Елизавета Голикова  
**Главный редактор rbc.ru и ИА «РосБизнесКонсалтинг»:** вакансия  
**Главный редактор журнала РБК:** вакансия  
**Первый заместитель главного редактора:** Петр Канаев  
**Заместители главного редактора:** Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин, Ирина Парфентьева, Анна Пустякова

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

**Медиа и телеком:** Анна Балашова  
**Банки и финансы:** вакансия  
**Свой бизнес:** Илья Носырев  
**Индустрия и энергоресурсы:** Тимофей Дзядко  
**Политика и общество:** Кирилл Сироткин  
**Мнения:** Андрей Литвинов  
**Потребительский рынок:** Сергей Соболев  
**Экономика:** Иван Ткачев  
**Международная политика:** Полина Химшишвили

**Учредитель газет:** ООО «БизнесПресс»

Газета зарегистрирована в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-63851 от 09.12.2015.

**Издатель:** ООО «БизнесПресс»  
117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1  
E-mail: business\_press@rbc.ru

**Корпоративный коммерческий директор:** Людмила Гурей

**Коммерческий директор издательского дома «РБК»:** Анна Брук  
**Директор по корпоративным продажам LifeStyle:** Ольга Ковгунова  
**Директор по рекламе сегмента авто:** Мария Железнова  
**Директор по маркетингу:** Андрей Сикорский  
**Директор по распространению:** Анатолий Новгородов  
**Директор по производству:** Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78, стр. 1  
Телефон редакции: (495) 363-1111, доб. 1177  
Факс: (495) 363-1127.  
E-mail: daily@rbc.ru  
Адрес для жалоб: complaint@rbc.ru

Подписка по каталогам: «Роспечать», «Пресса России», подписной индекс: 19781  
«Почта России», подписной индекс: 24698  
Подписка в редакции: Тел.: (495) 363-1101, факс: (495) 363-1159

Этот номер отпечатан в ОАО «Московская газетная типография» 123995, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1  
Заказ № 0392  
Тираж: 80 000  
Номер подписан в печать в 22.00

Перепечатка редакционных материалов допускается только по согласованию с редакцией. При цитировании ссылка на газету РБК обязательна.  
© «БизнесПресс», 2019

Свободная цена

Материалы на таком фоне опубликованы на коммерческой основе.

**Дизайн** Свят Вишняков, Настя Вишнякова  
vishvish.design

Pro:

PRO.RBC.RU

Металлургия

→ 12

Свое дело

→ 14

# БИЗНЕС

Партнер Геннадия Тимченко по клубу «Куньлунь» купил золотой рудник у Газпромбанка

Как петербуржец геймифицировал маркетинг

«ДОЧКА» ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ РЕФОРМИРУЕТ СВОЙ БИЗНЕС ПОД ЗАДАЧИ МАЙСКОГО УКАЗА

## «ВЭБ-Лизинг» сменит автомобили на электрички



Фото: Артём Геолахан/ТАСС

**ВЭБ** одобрил реформу своего лизингового бизнеса. В рамках новой стратегии его «дочка» отдаст конкурентам свою долю на рынке **ЛИЗИНГА** автомобилей, чтобы заняться проектами в экономике городов – автобусами, электричками и ЖКХ.

→ 10

## Транспорт

### ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ «ВЭБ-ЛИЗИНГА»

В декабре ВЭБ решил выделить 18,5 млрд руб. на строительство арктического танкера для «Роснефти» на заводе «Звезда». Кредит пройдет через «ВЭБ-Лизинг», конечным выгодоприобретателем будет «Роснефть». Заклада танкера на «Звезде» — это поддержка российского судостроения, пояснил Артем Довлатов.

«ВЭБ-Лизинг», кроме того, будет участвовать в проекте бизнесмена Алексан-

дра Лебедева, Объединенной авиастроительной корпорации и аэропорта Внуково по созданию авиакомпании, специализирующейся на чартерных корпоративных перевозках на базе самолетов Sukhoi Superjet-100. «Это в определенной степени наш вклад в поддержку отечественного авиапроизводителя, чтобы помочь использовать максимально эффективно их продукцию», — сказал РБК Довлатов.

Ирина Носова. Крупнейшие игроки на этом рынке — «Европлан» группы «Сафмар» Саида Гуцериева (портфель — 77 млрд руб.), «Сбербанк Лизинг» (55 млрд руб., специализируется на грузовиках) и «ВТБ-Лизинг» (53 млрд руб.).

Переориентация «ВЭБ-Лизинга» связана с изменением стратегии ВЭБ.РФ, которая была уточнена летом. Госкорпорация сосредоточится на организации проектного финансирования, а основными направлениями работы станут отрасли, обозначенные как приоритетные в майском указе президента. «Майский указ является в принципе основой стратегии «ВЭБ-Лизинга», безусловно, это важнейший для нас документ, как и для всей группы «ВЭБ.РФ», — говорит Довлатов.

### НЕ БЕЗ ПОМОЩИ ГОСУДАРСТВА

Наращивание портфеля до 500 млрд руб. не кажется экспертам слишком амбициозной задачей, но вряд ли ее выполнение возможно без поддержки государства. Вложения в масштабные проекты в авиа-, машино- и судостроительных отраслях могут реально способствовать достижению этой цели, отмечает Носова. Компания вполне может достичь объемов, озвученных в стратегии, соглашается Коршунов. За последние пять лет средний темп прироста портфеля

крупных лизинговых компаний составил более 40%, «ВЭБ-Лизингу» необходимо будет нарастить объемы на 34%, подсчитал он.

Лизинговые проекты в судостроении и авиастроении в принципе могли бы быть актуальны на фоне санкций, потому что в России может быть значительно ограничен доступ, например, к импорту запчастей, техники в различных стратегически значимых для страны отраслях, указывает Носова. Что касается городских проектов, то в лизинговой отрасли они пока не очень популярны, добавила Носова. Например, рынок лизинга оборудования для ЖКХ в целом по стране составляет, по данным «Эксперт РА», менее 10 млрд руб.

«ВЭБ — институт развития и проводник денег в экономику, в том числе через лизинг. «ВЭБ-Лизинг» может быть докапитализирован госденьгами под реализацию стратегически важных для государства проектов», — добавляет Носова. Если говорить про крупные государственные лизинговые компании, участвующие в обновлении инфраструктуры городов, то под крупные проекты обычно выделяются бюджетные средства для предоставления льготного лизинга, объясняет Коршунов. Такие программы, по его словам, позволяют существенно нарастить лизинговый портфель. ■

← 9

### ПАВЕЛ КАЗАРНОВСКИЙ

Госкорпорация «ВЭБ.РФ» реформирует свой лизинговый бизнес под новые задачи, которые во многом совпадают с целями майского указа: «ВЭБ-Лизинг» откажется от розничного портфеля, в частности лизинга автомобилей, в пользу проектов в сфере экономики городов, рассказал РБК гендиректор «ВЭБ-Лизинга» Артем Довлатов. Одновременно компания продолжит заниматься лизинговыми проектами в отечественном машиностроении, судостроении и авиастроении.

Новая концепция развития «ВЭБ-Лизинга» была утверждена на наблюдательном совете госкорпорации в конце прошлого года, официально об этом не сообщалось. Согласно концепции к 2024 году лизинговая компания намерена нарастить свой портфель до 500 млрд руб., отметил гендиректор.

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», на 1 января 2019 года «ВЭБ-Лизинг» занимает в России четвертое место с портфелем 374 млрд руб. (сумма платежей по договорам лизинга). Это около 10% от всего объема рынка (4 трлн руб.) за 2018 год.

### ГОРОДА ВМЕСТО АВТОМОБИЛЕЙ

Лизинговый портфель ВЭБа по легковым и грузовым автомобилям составляет почти 40 млрд руб., а его доля на рынке 5,9%, оценил директор по банковскому рейтингам «Эксперт РА» Руслан Коршунов.

«ВЭБ-Лизинг» не намерен продавать розничный портфель, а просто не будет его наращивать, отметил Довлатов. Процесс выгашивания портфеля, по его словам, может занять около двух с половиной лет. «На сегодняшний день мы просто спокойно замещаем розничный портфель теми

проектами, которые вписываются в стратегию «ВЭБ-Лизинга», — объяснил он.

Речь идет о теме развития городов, которая стала после прихода в ВЭБ Игоря Шувалова одним из основных направлений деятельности госкорпорации. ВЭБ займется лизингом общественного и городского транспорта, пригородных электричек, оборудования для котельных, дорожной и строительной спецтехники. «Городская экономика [в лизинге] к 2024 году потенциально сможет по своему объему заместить весь розничный портфель», — считает Довлатов.

У «ВЭБ-Лизинга» уже есть действующие проекты в сфере городской экономики — например, поставка десяти электричек для Центральной пригородной пассажирской компании, пять из них уже куплены у Демидовского машиностроительного завода и переданы ЦППК.

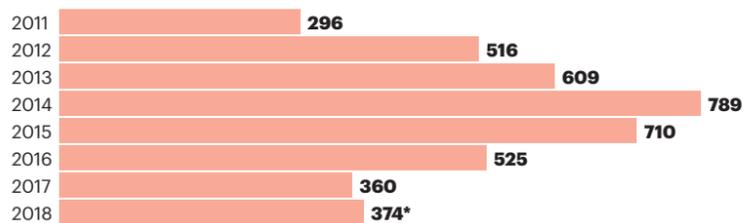
После погашения договоров по автолизингу в ВЭБе клиентам придется обращаться к другим лизинговым компаниям, так как ВЭБ не сможет им предложить таких услуг, объясняет Руслан Коршунов. «Есть лизинговые структуры, которые будут очень рады заполучить хотя бы часть доли «ВЭБ-Лизинга» на розничном рынке», — говорит замдиректора в группе рейтингов финансовых институтов АКРА

“ Согласно концепции к 2024 году лизинговая компания намерена нарастить свой портфель до 500 млрд руб.

ГЕНДИРЕКТОР «ВЭБ-ЛИЗИНГА» АРТЕМ ДОВЛАТОВ

### Рынок лизинга в России

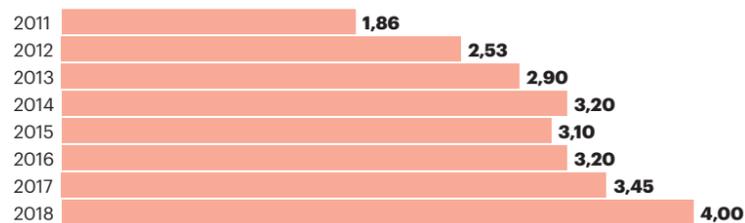
Объем лизингового портфеля «ВЭБ-лизинг», млрд руб.



\* По данным «Эксперт РА».

Источники: «ВЭБ-лизинг», «Эксперт РА»

Совокупный объем портфеля рынка, трлн руб.



## ТЭК

«НЕФТЕГАЗХОЛДИНГ» ПРЕДЛОЖИЛ БРИТАНСКОЙ КОМПАНИИ СТАТЬ СОИНВЕТОРОМ МЕСТОРОЖДЕНИЯ В АРКТИКЕ

# На Пайях с ВР

**Экс-глава «Роснефти» ЭДУАРД ХУДАЙНАТОВ предложил ее крупнейшему иностранному партнеру, британской ВР, стать соинвестором Пайяхского месторождения. Подумать о новых проектах не только с «Роснефтью» главу ВР просил и Владимир Путин.**

АЛИНА ФАДЕЕВА,  
ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ

Экс-президент «Роснефти», владелец «Нефтегазхолдинга» Эдуард Худайнатов предложил британской ВР инвестировать в гигантский Пайяхский проект — несколько месторождений на севере Таймыра с общими запасами 163 млн т нефти. Об этом РБК рассказали два источника, знакомых с участниками потенциальной сделки. Предложение было сделано в конце прошлого года, говорит один из них. По словам другого, «рабочие обсуждения» идут около месяца. Долю и условия вхождения ВР в проект они не раскрывают.

Представители ВР и «Нефтегазхолдинга» отказались комментировать возможную сделку.

В мае 2018 года на Петербургском экономическом форуме Худайнатов говорил, что готов продать в Пайяхе миноритарную долю, а «контрольный пакет не может быть продан никогда». Весь проект может стоить \$1,2 млрд, говорит аналитик Raiffeisenbank Андрей Полищук. Для начала промышленной добычи инвесторам потребуется \$3,5 млрд, сказал РБК представитель «Нефтегазхолдинга». Общие инвестиции Худайнатов оценивал в \$5 млрд.

7 февраля глава ВР Роберт Дадли неожиданно встретился с президентом Владимиром Путиным в Кремле, на встрече присутствовал и глава «Роснефти» Игорь Сечин. Последний раз Путин и Дадли лично встречались в 2013 году после завершения «сделки века». Тогда «Роснефть» выкупила у консорциума AAR и ВР 100% акций ТНК-ВР за \$61 млрд, а ВР стала крупнейшим иностранным акционером «Роснефти», получив долю 19,75%. С тех пор у Путина и Дадли были только краткие встречи на полях форумов, сказал РБК представитель президента Дмитрий Песков.

На встрече в Кремле Путин назвал ВР «надежным стратегическим партнером», который уже вложил в Россию \$17 млрд. ВР всегда будет пользоваться

ся поддержкой властей, пообещал президент (его слова по итогам встречи передал Песков). Путин также предложил Дадли «обсудить возможности и перспективы дальнейшего сотрудничества как в контексте работы с «Роснефтью», так и по другим проектам».

До сих пор (после продажи 50% ТНК-ВР в 2013 году) других партнеров в России у ВР не было, но Худайнатов считает соработником ее главного исполнительного директора Игоря Сечина: в 2010–2012 годах Худайнатов возглавлял «Роснефть», а после прихода Сечина в компанию в мае 2012 года стал его заместителем. После ухода из «Роснефти» Худайнатов создал Независимую нефтегазовую компанию (ННК, позже переименована в «Нефтегазхолдинг»), в 2017 году ННК продала «Роснефти» добывающую компанию «Конданефть» за 40 млрд руб.

На вопрос РБК, обсуждали ли Путин и Дадли инвестиции ВР в Пайяхский проект, Песков ответил только, что «перспективы будущих проектов затрагивались».

**ПАРТНЕРЫ «РОСНЕФТИ»** ННК купила ОАО «Пайяха» в 2013 году, компания владела лицензиями на разработку Пайяхского и Северо-Пайяхского месторождений на полуострове Таймыр с общими запасами 58,9 млн т. С тех пор компания Худайнатова увеличила запасы до 163 млн т нефти и 7,5 млрд куб. м газа и в ближайшее время планирует поставить на баланс дополнительные запасы, увеличив их до 600 млн т. Но промышленная разработка месторождения невозможна без господдержки или соинвесторов: «Нефтегазхолдинг» закрепотан, его выручка по итогам девяти месяцев 2018 года — всего 132 млрд руб. (\$2 млрд по текущему курсу), а месторождения требуют \$5 млрд инвестиций.

В 2015 году Худайнатов оценивал разработку Пайяхского проекта в 500 млрд руб. и просил из ФНБ 78,1 млрд руб., но получил отказ.

“ Инвестор [в Пайяху] не может быть маленьким. Даже китайская частная компания [CEFC] не смогла справиться с таким объемом

ВЛАДЕЛЕЦ «НЕФТЕГАЗХОЛДИНГА» ЭДУАРД ХУДАЙНАТОВ

# 163

МЛН Т —

общие запасы нефти месторождений Пайяхского проекта

В июне 2016 года он признал, что из-за проблем с финансированием проект отложен на год. Переговоры с потенциальными инвесторами возобновились в 2017 году, причем «Нефтегазхолдинг» приглашал в проект только партнеров «Роснефти». Осенью 2017 года Худайнатов объявил о соглашении с итальянским банком Intesa, который участвовал в приватизации «Роснефти» (банк выдал кредит покупателям). Intesa займется поиском инвесторов и может сам вложить средства в проект, говорит Худайнатов.

По информации «Ведомостей», в конце 2017 года Эдуард Худайнатов предложил 50% минус одна акция в проекте китайской CEFC, которая в то же время обсуждала покупку акций «Роснефти». После того как CEFC попала под проверку в Китае и прекратила переговоры с «Роснефтью» и «Нефтегазхолдингом», Худайнатов пригласил в проект инвесторов из Катара. Название катарской компании не уточнялось, но, например, Qatar Investment Authority еще в 2016 году стала акционером «Роснефти» и сейчас является вторым крупнейшим иностранным совладельцем (18,93%) компании после ВР. Переговоры с катарцами сейчас не ведутся, сказал РБК источник, близкий к «Нефтегазхолдингу».

## ПОМЕШАЮТ ЛИ САНКЦИИ

В декабре прошлого года Худайнатов попросил у Минфина масштабной поддержки: госгарантии по кредитам, субсидирование процентных ставок, строительства инфраструктуры за счет федерального бюджета. Пайяхские месторождения находятся в районах, где пока не ведется масштабная добыча нефти, так что для их разработки нужно построить нефтепровод на 413 км мощностью 25 млн т в год, 1 тыс. км дорог, электростанцию на 750 МВт и 1 тыс. км линий электропередачи, а также нефтеналивной терминал в бухте «Север», писал Худайнатов в письме за-

местителю министра финансов Андрею Иванову.

Нефть Пайяхи относится к малосернистым (содержание серы 0,09–0,2%), маловязким и легким сортам, которую компания рассчитывает продавать с премией к сорту Brent. С учетом огромных запасов это привлекательный проект для любого инвестора, включая ВР, отмечает аналитик АКРА Василий Танурков: даже при текущих запасах он обеспечит 5% российской добычи, а если «Нефтегазхолдинг», как обещает, увеличит запасы до 600 млн т, то и все 10%.

Иностранные компании рады войти в российские добычные проекты — таких сделок в последние годы было много, и успех переговоров зависит только от оценки и условий вхождения, согласен Андрей Полищук. Пайяхские месторождения требуют огромных инвестиций, но они могут быть оправданы, рассуждает он. Похожая история была с Ванкорским месторождением «Роснефти»: компания вложила в инфраструктуру огромные деньги, скептики говорили, что «деньги закопались», но в итоге доходность оказалась «бешеной», все окупилось, вспоминает аналитик.

У ВР есть деньги на Пайяху: долговая нагрузка компании составляет всего лишь 1,3 EBITDA, а свободный денежный поток — \$6 млрд в год, напоминает Полищук.

В 2017 году США ввели санкции против ННК и ее дочки «ННК-Приморнефтепродукт», обвинив компании в поставке нефтепродуктов в Северную Корею. Но лицензиями на Пайяхские месторождения владеет компания «Таймырнефтегаз» (переименованная «Пайяха»), которая на 100% принадлежит формально не связанной с подсанкционными структурами голландской AR Oil & Gaz B. V. Доходность российских нефтегазовых проектов составляет 15–20% — она такая высокая, что иностранные компании продолжают инвестировать, несмотря на санкции, говорит Андрей Полищук. ■

Проект	Разработка Пайяхского месторождения
ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА	«Нефтегазхолдинг» Эдуарда Худайнатова
ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	\$5 млрд
ЗАПРОШЕННАЯ ГОСПОДДЕРЖКА	Госгарантии по кредитам, субсидирование кредитных ставок, льготы по экспортным пошлинам, софинансирование транспортной инфраструктуры из федерального бюджета
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	Добыча 50 млн т нефти в год на пике в 2030 году, трудоустройство около 30 тыс. человек, 60 трлн руб. налогов на срок разработки месторождения (по прогнозу «Нефтегазхолдинга»)

## Металлургия

Компания «Ромета Капитал», 30% которой принадлежит бизнесмену НГОКУ ЯН Ю, приобрела «Васильевский рудник» у ГАЗПРОМБАНКА. Нгок вместе с Геннадием Тимченко является учредителем китайского ХОККЕЙНОГО КЛУБА «Куньлунь Ред Стар».

# Золотой гол «Куньлунь Ред Стар»

СВЕТЛАНА БУРМИСТРОВА

Газпромбанк перестал быть владельцем 78,49% акций «Васильевского рудника», добывающего золото в Красноярском крае, следует из сообщения банка в системе раскрытия. Сделка произошла 18 февраля, покупатель актива в сообщении не назван.

Источник РБК, близкий к участникам сделки, сообщил, что «Васильевский рудник» приобрела «Ромета Капитал». Эту информацию подтвердил другой источник, близкий к «Ромете Капитал», а также менеджер еще одной золотодобывающей компании. Детали сделки источники не раскрыли.

За девять месяцев 2018 года «Васильевский рудник» увеличил добычу золота на 12% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, до 1,05 т, и вошел в топ-25 крупнейших золотодобытчиков России. Суммарные запасы золота этой компании по различным категориям оцениваются в 67,4 т. По данным СПАРК, по итогам 2017 года она получила чистый убыток в размере 65 млн руб. против 663,1 млн руб. чистой прибыли годом ранее (данных за 2018 год пока нет). Исходя из объема добычи и незначительных запасов, стоимость «Васильевского рудника» не превышает \$50 млн, сказал РБК директор управления рынков и акций Альфа-банка Борис Красноженов.

Представитель Газпромбанка отказался от комментариев. С «Ромета Капитал» связаться не удалось. В «Васильевском руднике» не ответили на запрос РБК.

Согласно данным СПАРК, акционерами «Ромета Капитал» с декабря 2018 года являются «Амур Капитал» Нгока Ян Ю (30%), «Дабл-Ю Эс Капитал» (WS Capital), принадлежащая Денису Норенко (25%), сам Газпромбанк (18%) и менеджеры банка, в частности первый вице-президент, руководитель департамента нефтегазовых проектов Михаил Родионов (18%). Родионов отказался от комментариев, с Нгоком связаться не удалось.

Как писал «Интерфакс», «Ромета Капитал» в декабре 2018 года приобрела у Газпромбанка «Золото Аяхты» с лицензией на добычу золота в Красноярском крае, «Полус холода» с двумя малотоннажными проектами по производству сжиженного природного газа (СПГ) в Пскове и Калининграде и Ingenix Group, которая занимается нефтегазовым консалтингом.

Крупнейший акционер «Ромета Капитал» Нгок Ян Ю — партнер бизнесмена Геннадия Тимченко по хоккейному клубу «Куньлунь Ред Стар», основанному в 2016 году для участия в Континентальной хоккейной лиге. Договор о праве на участие команды в первенстве был подписан в присутствии президента России Владимира Путина и председателя КНР Си Цзиньпина. «Если нам удастся добиться интересных результатов и развить китайский хоккей и поднять его на высочайший уровень, тогда мы можем начать получать дивиденды. Это реклама, спонсоры, я вижу огромный потенциал развития коммерческой составляющей», — говорил Тимченко в феврале 2018 года.

Китайский актер и отец одного из игроков «Куньлунь Ред Стар» Ин Да рассказывал канадской газете The Globe and Mail в 2016 году, что создание хоккейного клуба в Китае было условием Тимченко, которому Нгок предложил создать совместный бизнес. Как утверждает Ин, Нгок на тот момент «даже не знал, что из себя представляет хоккей, но сразу же согласился». Представитель «Волга Групп» Тимченко сказал, что у бизнесмена нет других совместных проектов с Нгоком, кроме хоккейного клуба, от других комментариев он отказался.

РУДНИК  
ЗА ДОЛГИ

«Васильевский рудник» был создан британской Angara Mining в 2005 году, а в 2007 году компания перешла под контроль Газпромбанка после реструктуризации долгов. По данным источника РБК, долг «Васильевского рудника» сейчас составляет порядка \$100 млн.



Фото: Роман Пименов/PhotoXPress

↑ Председатель совета директоров КХЛ и президент СКА Геннадий Тимченко (на фото) — партнер нового владельца «Васильевского рудника» Нгока Ян Ю по совместному хоккейному проекту

По данным Bloomberg, Ян также принадлежит инвестиционная компания Golden Brick Capital Management Ltd с активами стоимостью около \$1 млрд и интересами в области добычи природных ресурсов и энергетики в России, Китае и других странах, участвующих в глобальном инфраструктурном проекте «Один пояс, один путь». С Golden Brick Capital сотрудничает бывший управляющий «Волга Групп» Курт Сантей, рассказывали «Ведомостям» двое его знакомых.

Второй крупный совладелец «Рометы» — Денис Норенко, по данным СПАРК, аффилирован с «Морским портом Геленджик», контракт на строительство береговой и морской инфраструктуры в котором летом 2018 года получил «Стройтрансгаз» Тимченко. К тому же Норенко входит в совет директоров кипрской WS Financial and Investment Services наряду с Дэвидом Саввой, который долго работал в структурах Тимченко. «Часть из этих людей [включая Сантея, Савву и Норенко] действительно являются бывшими

сотрудниками компаний, связанных с господином Тимченко, либо в различное время выступали его партнерами по различным бизнесам», — говорил РБК представитель «Волга Групп». Но бизнесмен не имеет отношения к инвестициям Нгока и Норенко в «Васильевский рудник», уточнил он 20 февраля.

В последние годы российское правительство ни разу не ограничило сделки в золотодобыче с участием иностранных инвесторов, их участие даже приветствуется, напоминает Красноженов из Альфа-банка. Помимо золота инвестиционные фонды с китайским капиталом также интересуются СПГ-проектами («Ромета Капитал» купила у Газпромбанка доли в двух таких проектах) в рамках инициативы «Один пояс, один путь», добавляет он. Китай импортировал в 2018 году около 36 млрд куб. м СПГ и планирует нарастить объем импорта до 100 млрд куб. м к 2025 году, обогнав Японию, крупнейшего импортера такого газа. ▀

При участии Тимофея Дзядко

**1,05 т**

золота было добыто на «Васильевском руднике» за январь–сентябрь 2018 года

**67,4 т**

суммарные золотые запасы компании

## Мнение

# Как искусственный интеллект меняет банковские услуги



ВЛАДИМИР ПОТАПОВ,

главный исполнительный директор (CEO) «ВТБ Капитал Инвестиции»

Вскоре банки получат систему, которая сможет в любой момент оценить клиента по тысячам параметров и понять, какие у него проблемы, как на них реагировать и что ему сейчас предложить.

Часто можно услышать тревожные прогнозы, что искусственный интеллект отберет работу у людей. Но в реальности мы видим, как сложные алгоритмы машинного обучения уже делают нашу жизнь лучше, удобнее и, что очень важно, дешевле. В частности, с помощью технологий искусственного интеллекта и машинного обучения можно создавать новые, более удобные инвестиционные продукты.

## ДИАЛОГОВЫЕ И РАЗГОВОРНЫЕ ИНТЕРФЕЙСЫ

Люди готовы общаться с роботами. Согласно результатам исследования Global Consumer Pulse Research, в котором приняли участие более 25 тыс. человек, 42% россиян пользуются цифровыми помощниками. И подавляющее большинство пользователей (88%) в целом удовлетворены этим опытом. Сейчас есть реальные примеры финансовых компаний (к их числу собираемся присоединиться и мы), которые выстраивают системы поддержки клиентов через виртуальных консультантов, способных по телефону и через чат ответить на вопросы и выполнить конкретные поручения — например, отправить выписку, заблокировать карту и перевести деньги. Такой консультант поможет решить две очень важные задачи: обеспечить стабильно высокое качество клиентской поддержки и снизить стоимость обслуживания для конечного клиента.

Научить алгоритм понимать вопрос клиента и формулировать релевантный ответ — задача не самая сложная. На рынке доступны решения speech to text и text to speech. Клиент произносит вопрос, система переводит его в текст, текст разбирается на смыслы, в результате чего определяется тема и подбирается ответ, который переводится из текста в голос. Сложнее заставить алгоритм учиться и адаптироваться к изменениям клиентских запросов, но это тоже стало возможным благодаря машинному обучению.

В определенной мере научить алгоритм обслуживать клиентов даже проще, чем обеспечивать непрерывный процесс обучения и контроля качества в кол-центре, для которого характерна текучка кадров. Человек получает ответ практически мгновенно, независимо от того, сколько всего клиентов сейчас на линии — десять или десять тысяч. Ответы на вопросы избавлены от неизбежных ошибок «человеческого фактора» или плохого настроения сотрудника. Для компании затраты на поддержку клиентов становятся относительно постоянными, вне зависимости от количества клиентов и их активности. Робот знает и учитывает при каждом взаимодействиикратно больше информации о клиенте, чем простой сотрудник, у которого во время звонка открыта «карточка CRM», и ему важно, чтобы диалог был лаконичным. Конечно, робот не сможет поддержать беседу на отвлеченную тему. Но согласно заложенному сценарию он уточнит, правильно ли понял вопрос, и после подтверждения, что проблема решена, сможет, например, рассказать о новой услуге банка.

## СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ

Согласно уже упомянутому исследованию, 45% опро-

Люди готовы общаться с роботами. Согласно результатам исследования Global Consumer Pulse Research, в котором приняли участие более 25 тыс. человек, 42% россиян пользуются цифровыми помощниками.

шенных считают полезными сервисы, которые постоянно изучают их потребности для персонализации продуктов, услуг или рекомендаций. Более половины потребителей в России (57%) с высокой вероятностью будут делать покупки у таких компаний.

Заходя в онлайн-кинотеатр, вы сразу получаете подборку фильмов, интересных именно вам. Если ваши интересы не будут правильно учтены, вы просто не заплатите, а для онлайн-кинотеатра в этом состоит суть бизнеса. То же самое можно сказать и про ленты социальных сетей — вы видите «свою» ленту, но даже у близкого вам человека она может быть совершенно другой. Над этим работают сложные алгоритмы, учитывающие огромные массивы данных.

Мы работаем над тем, чтобы клиенты получали актуальные именно для них предложения об инвестициях. Сейчас это в какой-то степени достижимо для состоятельных клиентов, с которыми работают персональные менеджеры, знающие все о конкретном человеке. Но остальные тоже заслуживают высокого качества обслуживания. Важно учитывать не только продукт для конкретного клиента, но и канал и способ доставки, форму подачи и даже время суток для отправки.

Например, часть клиентов предпочитают получить от компании одно предложение, поэтому если им сказать про десять или пятьдесят различных способов инвестировать, то они не смогут сделать выбор и с высокой вероятностью откажутся от покупки. Другие, наоборот, хотя и получают несколько вариантов, а всего лишь одно предложение, даже самое подходящее, не вызовет у них интереса.

Другой пример. Некоторые пользователи предпочитают получить релевантное предло-

жение по электронной почте, чтобы спокойно его изучить и принять взвешенное решение. Другим лучше обсудить этот вопрос в телефонном разговоре с менеджером, а на e-mail они вряд ли среагируют.

Это только два примера бинарной классификации по одному параметру, а таких важных переменных для клиента может быть сотни и тысячи. И каждый раз, когда вы что-то не учитываете, конкретный клиент становится менее довольным.

Пока мы работаем с простыми моделями, стараясь постепенно добавлять все большее число переменных и учитывать их влияние друг на друга. Банки, и ВТБ не исключение, знают о клиенте очень много, эта статистика накапливается, и использовать «внешние данные» мы пока не планируем. В целевой модели мы разрабатываем систему, которая в любой момент может оценить клиента по значительному набору параметров. Она должна «знать», что ему сейчас предложить, какие у него могут быть проблемы и как на них реагировать, чтобы при обращении в компанию все эти вопросы решались эффективно.

Казалось бы, при чем тут искусственный интеллект? Кто-то увидит здесь решения, которые уже применяются в рамках автоматизации маркетинга (campaign management) и CRM-систем. Да, без машинного обучения можно обойтись, если работать не с клиентом, а с сегментом, а оптимизацию предложений производить раз в квартал. Но только машинное обучение и математика позволят нам в реальном времени использовать каждое событие, связанное с клиентом, и каждый отклик на направленные предложения. Так мы сможем добиться максимальной «персональности» для наших клиентов.

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Мнение», может не совпадать с мнением редакции.

CLASSIFIED | НЕДВИЖИМОСТЬ

РЕКЛАМА

**biztorg.ru** Открой свой бизнес под известным брендом

+7 495 363-11-11  
biztorg@rbc.ru

ЗАО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 117393, город Москва, улица Профсоюзная, дом 78, строение 1, этаж 9, пом. III, ком. 50  
Реклама 16+

**РБКБИЗТОРГ**

**мой адрес**  
жилые комплексы  
Москвы

**ВЫБИРАЙ КАЧЕСТВО И КОМФОРТ**

(495) 135-17-94 | мой-адрес.рф



## Свое дело

*Заставляя потребителей бороться за призы в ОНЛАЙН-СОСТЯЗАНИЯХ, клиенты платформы HEZZL повышают продажи. Благодаря играм компании, среди которых «М.Видео», Сбербанк, «Связной» и «Эльдорадо», заработали в сумме около 2 млрд руб.*

КАК ПЕТЕРБУРЖЕЦ ГЕЙМИФИЦИРОВАЛ МАРКЕТИНГ

# Наигранная лояльность

ИЛЬЯ НОСЫРЕВ,  
КСЕНИЯ МЕЛЬНИКОВА

«Когда мы начали предлагать известным компаниям свои игры, нас не воспринимали всерьез. Крупные бренды говорили: наши клиенты не занимаются такой ерундой! Они состоятельные граждане, а не какие-то дети! Вы хотите, чтобы мы заманивали людей в игру, а потом делали через нее продажи? Вы сумасшедшие», — вспоминает Рамин Алиев, основатель и гендиректор компании Hezzl. Видеоигры — основной бизнес компании, но речь идет не о стрелялках для подростков: Hezzl занимается геймификацией маркетинга, заставляя взрослых людей сражаться за призы от компаний-клиентов.

Услугами Hezzl успели воспользоваться такие бренды, как «М.Видео», «Связной», «Эльдорадо», Sunlight, Сбербанк, Райффайзенбанк, ЮниКредит Банк, «Пятерочка», «Перекресток», HP, Samsung, Polaris, «Азбука вкуса». Всего в промоигры на платформе hezzl.com сыграли уже более 4 млн пользователей. Согласно подсчетам компании, основанным на общем количестве выигранных и использованных игроками скидочных купонов, благодаря играм Hezzl клиенты повысили продажи на общую сумму около 2 млрд руб.

### ТАНЦЫ ПО КУПОНАМ

Для 32-летнего уроженца Санкт-Петербурга Алиева геймификация стала возможностью перевести в более перспективный формат бизнес, которым он занимался с юных лет. Еще на втором курсе Балтийского госуниверситета, где он учился на инженера, Алиев нашел себе подработку — вместе с друзьями организовывал мероприятия в торговых центрах и на других площадках. Например, в 2009 году в аквапарке «Вотервилль» (нынешний «Питерленд 2») приятелям уда-

«Просто выдавать купон на скидку не так эффективно, как вовлечь клиента в диалог, создавая у него ощущение победы, за которую он получает награду»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ HEZZL РАМИН АЛИЕВ

лось собрать 3 тыс. человек на пениую вечеринку. Когда Алиев окончил вуз, он открыл ивент-агентство «Эпицентр», которое занималось проведением мероприятий и реализацией спонсорских пакетов. «Эпицентру» удалось получить площадку в торговом центре «Пик» на улице Ефимова. «У них были сложности с проведением развлекательных мероприятий, и они дали нам площадку совершенно бесплатно, — рассказывает Алиев.

В начале 2010-х, когда в России активно развивалась электронная коммерция, Алиев решил перейти в более технологичную нишу. Вместе с Ярославом Бароновым он в 2011 году запустил интернет-магазин Eposciy.net, который продавал подарочные сертификаты. «Средств у нас особых не было, сотрудников тоже: мы сами были программистами, маркетологами и операторами, — вспоминает Рамин Алиев. — Но когда ты ограничен в средствах, то находишь нестандартные подходы». За пять дней предприниматели собрали в конструкторе сайт магазина и стали налаживать кросс-партнерство с брендами. «Мы связывались с представителями компаний «Юлмарт», «Буквоед», «Каро Фильм», «Радио Рекорд» и т.д. и предлагали им бесплатные сертификаты, которые они вручали потребителям за покупки на большую сумму или разыгрывали среди лояльных клиентов», — говорит Алиев. Магазин предлагал сертификаты, например, на уроки танцев, за которые сам не пла-

тил ни копейки. «Мы приходили в танцевальные школы и предлагали бесплатно приводить учеников, если те будут давать два бесплатных занятия, — говорит основатель Hezzl. — Чтобы воспользоваться сертификатом, потребители должны были регистрироваться на нашем сайте, после чего с ними уже связывались представители танцевальных школ и обговаривали время посещения».

Сотрудничество вышло взаимовыгодным: партнеры получали хороший инструмент для стимулирования спроса и повышения среднего чека, магазин — новых клиентов. «Осталось только решить главный вопрос: где взять примерно 30 тыс. руб. на печать 200 тыс. сертификатов? — вспоминает Алиев. — На тот момент у нас не было столько свободных средств. В итоге мы нашли салон, который оплатил производство сертификатов, взамен получив их обратную сторону, где разместил свою собственную скидку».

Бизнес быстро рос, но в 2012 году столкнулся с острой конкуренцией со стороны набирающих оборот купонных сервисов, таких как «ДарБери», Biglion и «Купи-купон». «Мы уступали им по

бизнес-модели, — говорит Алиев. — Поняли, что тягаться бесполезно, и продали бизнес». Несколько лет спустя проект закрылся. Алиев и Баронов, все время искавшие новые перспективные направления, открыли магазин робототехнических игрушек Ro-bo.ru. Однако уже через год Алиев вышел из бизнеса, открыв агентство bSimple. Одним из его проектов стал совместный кейс с RBKMoney. Агентство предложило платежной системе дополнительный способ монетизации трафика: пользователи, делавшие оплату через процессинг-системы, получали промокоды партнеров — магазинов MyToys, Lamoda, Sarapo и других. Само агентство брало комиссию с партнеров.

### ЕНОТ И ТЕЛЕВИЗОР

В 2015 году Алиев стал двигаться в сторону геймификации. «Я увидел, что это направление бурно развивается на Западе, и подумал: какие новые каналы можно использовать для продвижения бренда и его продуктов? — вспоминает он. — Почему бы не сделать игру, которая строилась бы вокруг бренда, а игрок выполнял задания, получая за это призы в виде купонов на скидки».

Первую версию платформы Hezzl Алиев делал силами команды, с которой кочевал из проекта в проект, — из трех программистов и девушки-продажника (у нее и одного из программистов теперь опционы в компании). «Первая платформа была совсем простая — мы еще не понимали, как делать многие вещи, — вспоминает Алиев. — Создали игрушку формата «Три в ряд» и начали предлагать ее компаниям. Те откровенно крутили пальцем у виска». Изначально основатель ориентировался на малый и средний бизнес, но очень скоро понял, что небольшие компании не готовы воспринимать этот инструмент всерьез, и сосредоточился на крупном бизнесе, который мог бы задать тренд на применение подобных решений.

Лишь через несколько месяцев компании удалось найти двух клиентов — мебельный интернет-магазин «Столлплит» и сеть гипермаркетов «М.Видео». Особенно плодотворным оказалось сотрудничество с «М.Видео». «С Hezzl мы проводим по четыре-пять акций ежегодно, — говорит Алексей Швек, главный редактор сайта «М.Видео». — Как правило, гейминговые активности приурочены к праздникам (8 Марта, 23 Февраля, Новый год). Разработка Hezzl позволяет с минимальными затратами брендировать игры, легко адаптируя их к новому поведению». Например, к летнему сезону компания делала для «М.Видео» игру «Три в ряд» в виде накрытого пледа для пикника, где нужно было собирать разные блюда.

По словам Алиева, «М.Видео» очень понравился новый маркетинговый формат: «Во-

↑ С лета 2019 года основатель и генеральный директор компании Hezzl Рамин Алиев собирается открыть клиентам доступ к самостоятельному созданию игр

до **12%**

участников промоигр Hezzl покупают рекламируемый товар





### Hezzl в цифрах

**₽38** млн

составил оборот  
компании в 2018 году

**₽5** млн

была прибыль  
в 2018 году

**₽31** млн —

общие вложения  
в проект

**4** млн

пользователей  
приняли участие  
в играх на платформе  
Hezzl

Источник: данные компании

### ПОЛОЖИТЬ «СПАСИБО» В КАРМАН

К лету 2017 года проект вышел на точку безубыточности. «Брендам трудно привлекать потребителей, которые стали довольно капризны из-за большого выбора товаров и услуг, — говорит Рамин. — А тут компания, в которой пользователю предлагают выполнять задания и обменивать баллы на призы». По его словам, просто выдавать купон на скидку не так эффективно, как вовлечь клиента в диалог, создавая ощущение победы, за которую он получает награду.

Кампании могут быть краткосрочные, с простыми целями: собрать для CRM-регистра данные, стимулировать покупку. Основная мотивация у игрока тут — получить купон на скидку и купить какой-то продукт компании или ее партнера. Долгосрочные кампании намного сложнее. Первым примером такой игры стала запущенная в начале ноября 2017 года «Спасибомания», которую Hezzl сделала для «Сбербанка». Игрок путешествовал по виртуальной стране: чтобы перемещать фишку на карте, он должен был совершать определенные действия — от репостов в соцсетях до покупки товаров у компаний-партнеров. «В кампании участвовали более 1,6 млн пользователей, выполнивших более 5 млн заданий и получивших 3 млн призов — бонусов «Спасибо» от «Сбербанка», — комментирует Алиев. — Благодаря «Спасибомании» к нам пришли другие банки — Райффайзенбанк, «ЮниКредит», «Открытие».

Всего на платформе доступны более 25 игровых механик. Игра обычно запускается на сайте клиента либо на сайте Hezzl. Кроме того, агентство может опубликовать игру в соцсетях или интегрировать ее в приложение компании. Так было с игрой «Колесо фортуны» для ювелирного интернет-магазина Sunlight. «Мы активно продвигали приложение для клиентов в рознице, — рассказывает Максим Хивинцев, директор по маркетингу Sunlight, — Заметили, что пользователи его устанавливают, но потом быстро удаляют. Тогда мы решили внедрить в приложение игровые механики. И сделали с Hezzl игру «Колесо фортуны»: ежемесячно пользователь может повернуть виртуальное колесо и выиграть подарок — в том числе золотые изделия. Благодаря «Колесу фортуны» клиенты стали дольше держать приложение в смартфоне. Средняя стоимость привлечения клиента, которого установить приложение, снизилась на 20%».

Последним форматом кампаний, который придумала Hezzl, стали игры, которые проводятся на стеклах магазинных витрин в торговых центрах. «Выиграшем является скидка на покупку, что и привлекает клиентов, — говорит Швек. — Ретейлеру такой формат, как и любое промо,

приносит дополнительные продажи». По словам Алиева, акция вовлекала покупателей в пять-семь раз эффективнее, чем стандартная VTL-кампания. Такие офлайн-игры Hezzl проводила в столичных моллах «Мега Белая Дача» и «Крокус Сити», а также в Санкт-Петербургской «Галерее».

### ГРАЖДАНСКАЯ ПЛАТФОРМА

«Наши игры — современная альтернатива программам лояльности. Я уверен, что будущие программы лояльности будут построены именно на геймификации», — считает Алиев. По его словам, игровые кампании позволяют брендам решить несколько задач. Прежде всего повышают продажи, вовлекая новых потребителей и мотивируя их совершать покупки благодаря бонусам — купонам на скидку или игровым наградам. Построив игру вокруг нового продукта, можно информировать аудиторию о его выходе на рынок и его особенностях в ненавязчивой форме. Клиенты могут также расширять информацию в своих CRM-базах, собирая данные пользователей из формы регистрации и изучая их поведение.

Монетизация проекта строится на продаже лицензии на использование игрового решения. Оплата зависит от продолжительности кампании, предполагаемого числа участников и количества призов. Небольшие бренды обычно запускают акцию на 30 дней, рассчитанную примерно на 10 тыс. участников. Крупные — кампании на более 1 млн участников с множеством наград. В среднем одна акция приносит Hezzl около 1 млн руб.

До осени 2018 года Hezzl позиционировала себя как рекламное агентство, но потом Алиев понял, что более перспективный путь — заниматься развитием самой платформы, а не придумыванием игровых кампаний. С лета 2019 года он собирается открыть клиентам доступ к самостоятельному созданию игр в системе. Сотрудники агентств смогут заходить в личный кабинет, выбирать там нужную им игровую механику, а затем в конструкторе формировать собственную игру, заводя призы и логику их получения.

Всего за год оборот компании вырос более чем в 4,5 раза — с 8 млн руб. в 2017 году до 38 млн руб. в 2018-м. Прибыль в том же году составила 5 млн руб. Сейчас Алиев думает о привлечении инвестиций для выхода на новые рынки. В то, что платформой заинтересуются десятки клиентов, сумевших победить предубеждение против слова «игра», его убеждает статистика. Основная аудитория геймеров — совсем другая, нежели у обычных видеоигр: это люди от 25 до 44 лет, то есть наиболее интересная для компаний аудитория, отмечает основатель Hezzl. ■

Фото: Андрей Любимов/РБК

ронка оказалась значительно интереснее, чем при обычных каналах продаж». В сравнении с неигровыми рекламными механиками новый формат обеспечивал вдвое более высокую конверсию и рост продаж продуктов, в отношении которых применялся новый способ продвижения, в среднем на 45–55%. Игровой формат показал высокий уровень вовлеченности — 92 посетителя из 100, открыв страницу с игрой, принимали в ней участие.

Для чемпионата мира по хоккею 2016 года программисты Hezzl разработали кампанию, в которой потребители забивали буллиты, получая за них скидки на покупки. В акции приняли участие более 100 тыс. человек, 6% из них воспользовались полученным промокодом. Средний чек на покупки в сети за время проведения акции вырос на 12%. Еще одну промоигру, ориентированную на родителей, разработчики придумали к 1 сентября. Пользователям предлагалось управлять персонажем енотом, который, обходя препятствия, собирал на карте технику «М.Видео». Помимо скидочных купонов на различные суммы в игре присутствовали скидки на конкретные товары. «Продажи по этим товарам выросли на 1000%», — говорит Рамин Алиев. В игру

был заложен и механизм виральности: чтобы выиграть суперприз — iPhone — 27% участников акции сделали в соцсетях более 15 тыс. репостов ссылки на кампанию.

После того как компании удалось заинтересовать «М.Видео», к ней обратились сети «Связной», «Эльдорадо», «Юлмарт» и вендоры Samsung. Алиев вышел из всех проектов, которыми занимался, и полностью сосредоточился на Hezzl. Всего за несколько лет он вложил в развитие платформы и производство игр более 31 млн руб.

### ИГРЫ ПО-ВЗРОСЛОМУ

Зарубежные бренды активно используют геймификационные маркетинговые кампании с начала 2010-х годов. Например, один из крупнейших ретейлеров США Target повышает лояльность клиентов, поощряя детей бродить по трехмерной игрушечной фабрике: дети отыскивают в ее помещениях игрушки, которые хотели бы получить на Рождество, а собрав свой виртуальный виш-лист, отправляют его родителям, которые могут в один клик заказать детям эти подарки.

Starbucks с 2016 года позволяет накапливать в приложении виртуальные кружки, открывающие доступ к призам — бесплатной еде и напиткам. Геймификационные решения далеко не сводятся к видеоиграм — компании используют и офлайн-активности. Так, Nike собирает информацию с фитнес-трекеров пользователей и вознаграждает их скидками на свою продукцию за разнообразные спортивные достижения, например за пробежку на определенное расстояние.

## Логистика 2019: инвестиции в эффективность

7 марта, Марриотт  
Новый Арбат



### О чем:

Экспортный потенциал в России имеет все предпосылки роста на спрос логистических услуг. Однако, сегодня специалисты утверждают о недостаточной эффективности порядка работы. Вероятно, что нынешний порядок организации процессов перестает обеспечивать запрос на прозрачную, комбинированную, но в то же время точную доставку заказа с узким временным промежутком. Для того, чтобы экспортные грузы проходили "бесшовный" логистический процесс, необходимы комплексные IT-решения, модернизированные пункты пропуска, мультимодальная логистика, единый мультимодальный транспортный документ, а также развитие цифровой логистики. Каковы главные тренды логистических рынков, в каком направлении развивать свою конкурентную стратегию, какие именно IT-технологии по управлению логистикой и цифровые решения станут наиболее востребованными в 2019 году лидеры рынка обсудят на Ежегодной конференции РБК.

Программа: Ксения Жданович — [kjdanovich@rbc.ru](mailto:kjdanovich@rbc.ru), +7 926 357 70 87

Участие: Инна Галлер — [igaller@rbc.ru](mailto:igaller@rbc.ru), +7 964 772 34 84

Партнерство: Анна Герасимова — [agerasimova@rbc.ru](mailto:agerasimova@rbc.ru), +7 926 014 49 94

\*Айти

2019 год. Реклама. 18+

## Цифровизация автопарка 2.0

10 апреля



### О чем:

Эффективное управление автопарком во многом зависит от успешной цифровой трансформации компании. Внедрение новых технологий, автоматизация бизнес-процессов позволяют оптимизировать ресурсы компании, обеспечить мобильность и безопасность транспорта, оперативно реагировать на форс-мажорные ситуации, а также обеспечить комплексный подход к управлению. Использование искусственного интеллекта в управлении транспортом все больше становится привычным и необходимым технологическим трендом. Как увеличить производительность автопарка? Какие digital-инструменты используют флит-менеджеры? Как снизить затраты на обслуживание и сохранить качество?

В рамках конференции ведущие эксперты отрасли обсудят главные вопросы рынка, поделятся опытом и успешными практиками в сфере цифровизации автопарка.

Программа: Ангелина Худадян — [akhudadyan@rbc.ru](mailto:akhudadyan@rbc.ru), +7 925 534 51 24

Участие: Инна Галлер — [igaller@rbc.ru](mailto:igaller@rbc.ru), +7 964 772 34 84

Партнерство: Анна Герасимова — [agerasimova@rbc.ru](mailto:agerasimova@rbc.ru), +7 926 014 49 94

\*диджитал

2019 год. Реклама. 18+