

**ДИПЛОМАТИЯ**

**Зачем главы внешнеполитических ведомств России и США одновременно посещали Африку**

с. 4 →

**СМИ**

Mediascope начнет учитывать в измерениях аудиторию малых населенных пунктов

с. 11 →

**ИНТЕРНЕТ**

Пять вопросов о смене сетью Facebook алгоритма выдачи постов

с. 12 →



# РБК

ЕЖЕДНЕВНАЯ  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА  
**12 марта 2018**  
Понедельник  
№ 42 (2766)



**Алексей Мордашов,**  
предприниматель

Председатель совета директоров «Северстали» стал лидером «медального зачета» российских миллиардеров

ИССЛЕДОВАНИЕ РБК, С. 8 →  
ФОТО: Simon Dawson/Bloomberg

ПОЛИТИКА ЭКОНОМИКА ЛЮДИ БИЗНЕС ДЕНЬГИ

www.rbc.ru

Индекс РТС  
Московская биржа, 09.03.2018

1285,53 ↑  
пункта

Цена нефти BRENT  
Bloomberg, 09.03.2018, 20.00 мск

\$63,87 ↓  
за баррель

Международные резервы  
России ЦБ, 02.03.2018

\$452,3 ↑  
млрд

Курсы валют ЦБ  
08.03.2018

\$1= ↑  
₽56,80

€1= ↑  
₽70,53

**АКТИВЫ** Акционером банка Дмитрия Ананьева станет фонд Bonum Capital

# Вхождение в «Возрождение»



Бывший акционер и председатель правления ПСБ Дмитрий Ананьев сейчас, согласно позиции ЦБ, имеет «неудовлетворительную деловую репутацию» и поэтому должен сократить свою долю в «Возрождении» до 10%

АННА МИХЕЕВА

**В капитал банка «Возрождение», владелец которого Дмитрий Ананьев обязан сократить долю до 10%, может войти фонд Bonum Capital. Эксперты полагают, что сделка может быть безденежной, но фонду придется выставить offerту миноритариям.**

Сделка по принудительной продаже банка «Возрождение», входящего в топ-50 российских бан-

ков по активам, вышла на финишную прямую. 7 марта, за десять дней до истечения срока, данного Центробанком нынешнему владельцу банка Дмитрию Ананьеву (владеет 52,7% акций банка через ряд кипрских офшоров) для сокращения его доли до 10%, определился новый акционер банка — фонд Bonum Capital. Игроки рынка связывают его с сенатором Сулейманом Керимовым.

Фонд ввел пятерых своих представителей в совет директоров «Возрождения» и впервые офици-

ально заявил, что намерен войти в капитал банка.

Структура сделки, которая должна получить одобрение ЦБ и Федеральной антимонопольной службы, по-прежнему не ясна: Bonum Capital не разглашает, станет ли он контролирующим акционером «Возрождения» или выступает агентом, структурирующим сделку для разных покупателей. «Достигнуты принципиальные договоренности, идет процедура due diligence (формирование объективного представления об объекте ин-

вестирования. — РБК), по результатам которой будут определены окончательные параметры сделки», — заявили в фонде.

Согласно закону «Об акционерных обществах» покупатель более 30% акций публичной компании, какой является банк «Возрождение», обязан выставить offerту миноритариям на приобретение их пакетов акций. Цена вопроса может достигать 5,4 млрд руб., следует из данных Мосбиржи и оценок экспертов S&P.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 10 →

**СЛЕДСТВИЕ**

## Груз двухлетней выдержки

МАРГАРИТА АЛЕХИНА

**С обвиняемым в контрабанде кокаина из Латинской Америки Андреем Ковальчуком поддерживал отношения секретарь посольства в Аргентине Олег Воробьев, следует из материалов дела. Поставка груза в Россию произошла с третьей попытки.**

Первый секретарь посольства России в Аргентине Олег Воробьев, отвечающий за безопасность дипмиссии, в течение двух лет созванивался и встречался с бизнесменом Андреем Ковальчуком, которого следователи считают организатором поставки почти 400 кг кокаина из Латинской Америки в Россию. Воробьева, как следует из материалов уголовного дела о контрабанде наркотиков, с которыми ознакомился корреспондент РБК, первым насторожили чемоданы Ковальчука в подсобке посольской школы, и он предложил их вскрыть. Олег Воробьев на вопросы РБК отвечать не стал.

По данным следствия, чемоданы с кокаином должны были вылететь в Москву еще в декабре 2016 года — военным бортом из Монтевидео, вместе с вещами российского посла Виктора Коронелли. Но незадолго до рейса дипломаты и полиция двух стран узнали о содержимом груза и помешали отправке. Шанс послать наркотик в Россию уже под контролем спецслужб представился через год, когда в Аргентину прилетел следующий российский спецборт. За это время ФСБ и дипломаты сорвали как минимум одну попытку Ковальчука вывезти чемоданы.

При этом, согласно материалам дела, Ковальчук передавал посылки в Россию через сотрудников посольства с 2012 года, и минимум один раз при этом использовался военно-транспортный самолет.

ОКОНЧАНИЕ НА С. 6 →



ПОДПИСКА: (495) 363 1101

РБК

ежедневная  
деловая  
газета

16+

ЕЖЕДНЕВНАЯ ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА РБК  
И.о. главного редактора:  
**Игорь Игоревич Тросников**  
Арт-директор: **Дмитрий Девильши**  
Выпуск: **Игорь Климов**  
Руководитель фотослужбы:  
**Алексей Зотов**  
Фоторедактор: **Александра Николаева**  
Верстка: **Константин Кузниченко**  
Корректура: **Марина Колчак**  
Информационно-аналитический центр:  
**Михаил Харламов**  
Инфографика: **Илья Жериков**

ОБЪЕДИНЕННАЯ РЕДАКЦИЯ РБК  
Соруководители редакции РБК:  
**Игорь Тросников, Елизавета Голикова**  
Главный редактор rbc.ru  
и ИА РосБизнесКонсалтинг:  
**вакансия**  
Главный редактор журнала РБК:  
**Валерий Игуменов**  
Первые заместители главного редактора:  
**Кирилл Вишнепольский, Петр Канаев**  
Заместители главного редактора:  
**Вячеслав Козлов, Дмитрий Ловягин, Ирина Парфентьева**  
Руководитель фотослужбы:  
**Игорь Бурмакин**

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ  
Медиа и телеком: **Анна Балашова**  
Банки и финансы: **Марина Божко**  
Свой бизнес: **Николай Гришин**  
Индустрия и энергоресурсы:  
**Тимофей Дзядко**  
Политика и общество: **Кирилл Сироткин**  
Мнения: **Андрей Литвинов**  
Спецпроекты: **Денис Пузырев**  
Потребительский рынок: **Сергей Соболев**  
Экономика: **Иван Ткачев**  
Международная политика:  
**Полина Химшиашвили**

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

Учредитель газеты: **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  
Директор издательского дома «РБК»:  
**Ирина Митрофанова**

Корпоративный коммерческий директор:  
**Людмила Гурей**  
Коммерческий директор  
издательского дома «РБК»:  
**Анна Брук**  
Директор по рекламе  
товаров группы люкс:  
**Виктория Ермакова**  
Директор по рекламе сегмента авто:  
**Мария Железнова**

Директор по маркетингу:  
**Андрей Сикорский**  
Директор по распространению:  
**Анатолий Новгородов**  
Директор по производству:  
**Надежда Фомина**

Подписка по каталогам:  
«Роспечать», «Пресса России»,  
подписной индекс: 19781  
«Почта России», подписной индекс: 24698

Подписка в редакции:  
Телефон: (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 № 0389  
Тираж: 80 000

Номер подписан в печать в 22.00  
Свободная цена

Перепечатка редакционных материалов  
допускается только по согласованию  
с редакцией. При цитировании ссылка  
на газету РБК обязательна.

© «БизнесПресс», 2018

Материалы на таком фоне опубликованы  
на коммерческой основе.

**КАМПАНИЯ** Работникам ряда бюджетных учреждений  
значительно повысили зарплаты

# Аванс доверия

ПОЛИНА ЗВЕЗДИНА,  
ЮЛИЯ СТАРОСТИНА,  
ИВАН ТКАЧЁВ

**В целом ряде научных учреждений и больниц в последние три месяца значительно выросли зарплаты. Это связано с близкими президентскими выборами и необходимостью выполнения к ним майских указов, говорят эксперты.**

Начиная с декабря 2017 года ряду работников бюджетной сферы, попадающих под действие майских указов 2012 года, увеличили зарплаты в несколько раз, некоторые из них получили дополнительные выплаты. Об этом РБК рассказали сотрудники нескольких больниц, вузов и научного института. Некоторые из них получили увеличенную зарплату только за февраль, некоторые за январь, некоторые — за все три месяца.

## Учебная часть

Муниципальный депутат района Якиманка и младший научный сотрудник Московского государственного университета Василий Дикарев сообщил РБК, что в конце февраля сотрудникам университета выдали «необычайно высокую» зарплату. «У многих есть разные надбавки, но эта выплата не укладывалась ни в какую логику. По расчетам активистов МГУ, весь научный и преподавательский состав получил пятикратный месячный оклад», — сказал Дикарев.

По словам другого преподавателя МГУ, сотрудники получили в 2,5–3 раза больше, чем обычно, итоговые суммы составили 100–120 тыс. руб., уточнил он. Руководство никак не объяснило преподавателям повышение. «Никаких объяснений не было, полное молчание. Мы даже удивились», — заявил собеседник РБК. О внезапном росте зарплат сотрудников МГУ сообщила также Би-би-си.

В пресс-службе МГУ не ответили на запрос РБК.

О повышении зарплат преподавателям в несколько раз также рассказал РБК профессор Московского авиационного института и подтвердил преподаватель другого факультета МАИ.

Похожая ситуация в Институте научной информации по общественным наукам (ИНИОН), рассказал РБК сотрудник этого учреждения. По его словам, руководство института не скрывает, что подгоняет зарплаты под майские указы. «Деньги все, которые были, кинули на зарплату. Потому что указы надо выполнить», — утверждает собеседник РБК. В итоге зарплаты в ИНИОНе выросли до 80 тыс. руб. вместо ранее обычных для сотрудников 25–30 тыс. руб.



ФОТО: Александр Рюмин/ТАСС

По данным Росстата, средние зарплаты врачей в целом по России выросли почти на 16 тыс. руб. — до 72,4 тыс. руб.

Получить комментарий врио директора ИНИОНа Ильи Зайцева на момент публикации материала не удалось.

Серию из 11 указов Владимир Путин подписал после начала своего третьего срока, в мае 2012 года. Согласно указам к 2018 году зарплаты врачей, преподавателей вузов и научных работников должны были составлять 200% от средней по региону.

## На здоровье

В несколько раз выросли зарплаты в московской городской клинической больнице им. С.П. Боткина, рассказал РБК один из врачей. «Кроме того, вдруг откуда ни возьмись «стимулирующая выплата» в необычно большом размере появилась, а также поздравление с 8 Марта в виде премии в 6 тыс. руб. Ну и обещания увеличения зарплат до космических масштабов в ближайшем будущем», — рассказал собеседник РБК в больнице.

РБК ожидает комментария от руководства учреждения. О повышении зарплат в несколько раз в 2018 году рассказали РБК сотрудники еще нескольких столичных больниц. Источник в департаменте здравоохранения столицы сооб-

шил РБК, что в начале марта руководители московских больниц получили указание выравнивать зарплаты согласно майским указам.

Зарботные платы работникам московских учреждений повышались регулярно с 2013 года, объясняют в пресс-службе департамента экономической политики Москвы. «По итогам 2017 года и первых месяцев 2018 года городскими учреждениями достигнут уровень заработных плат, предусмотренный [майскими] указами. Все выплаты проводились планомерно и не носят разового характера», — сообщили в ведомстве. «У города есть соответствующие возможности благодаря сбалансированности бюджета», — резюмировали в департаменте.

В учреждениях здравоохранения федерального подчинения также говорят о повышении зарплат. О резком повышении зарплат врачей в два-три раза в январе–феврале 2018 года рассказали РБК несколько сотрудников федерального научно-исследовательского института глазных болезней им. Гельмгольца.

РБК направил запрос в институт. Сообщения об увеличении зарплат этой зимой поступают и из регионов, рассказал РБК сопред-

седатель межрегионального профсоюза работников здравоохранения «Действие» Андрей Коновал. Он уточнил, что в профсоюз приходили сообщения о резком повышении зарплат в Новгородской области и Ижевске.

РБК ждет от больницы подтверждения этой информации.

Перед регионами была поставлена задача отчитаться о выполнении майских указов по повышению зарплат до президентских выборов, полагает заместитель директора Центра трудовых исследований ВШЭ Ростислав Капелюшников. «Я думаю, что региональные власти стали понимать, что, если они будут сильно отставать [в повышении зарплат], это грозит большими неприятностями», — сказал Капелюшников.

## Росстат доложил

Росстат в конце февраля опубликовал данные о средних зарплатах бюджетников, попадающих под действие майских указов, за январь 2018 года. Данные ведомства показали значительный рост зарплат врачей, преподавателей вузов и научных сотрудников по сравнению с 2017 годом.

Так, средние зарплаты врачей в целом по России выросли на 28% (почти на 16 тыс. руб.), до 72,4 тыс. руб. Зарплата младшему медперсоналу поднята на 56%, до 33,5 тыс. руб., у социальных работников заработок увеличился на 26%, до 32,2 тыс. руб. Научные сотрудники стали получать на 37% больше — в среднем по 87,1 тыс. руб., а вузовские преподаватели — по 77,2 тыс. руб., или на 21% больше.

Резкий рост зарплат «майских» категорий работников был зало-

## Доходы в регионах

Данные Росстата показывают существенную дифференциацию зарплат по регионам: например, врачи (по данным за январь) получают от 40,5 тыс. руб. в Кабардино-Балкарии до 174 тыс. руб. на Чукотке, школьные учителя — от 19,9 тыс. руб. (Дагестан) до 80,6 тыс. руб. (Москва) и 91,7 тыс. руб. (Чукотка). У научных сотрудников зарплаты варьируются от 36 тыс. руб. в Ленинградской области до 172 тыс. руб. в Ямало-Ненецком автономном округе.

жен в принимавшемся осенью федеральном бюджете — власти запланировали достичь целевых показателей начиная с 2018 года. На доведение зарплат «майских» бюджетников до нужного уровня в 2018 году было заложено 194,8 млрд руб. — на 108 млрд руб. больше, чем в 2017-м, следовало из пояснительной записки к проекту бюджета.

В 2019–2020 годах на эти цели также необходимо тратить по 200 млрд руб., как писал РБК, потому что правительство решило поддерживать достигнутые целевые уровни по зарплатам врачей, учителей, преподавателей и научных работников, соцработников и работников культуры и после 2018 года.

Росстату поручено вести официальный мониторинг зарплат «отдельных категорий работников» для контроля за исполнением майских указов, чтобы к 2018 году увеличить средние зарплаты «майских» категорий работников до 100 или 200% (в зависимости от категории) от средних трудовых доходов в соответствующих регионах. Средний трудовой доход — показатель более широкий, чем зарплаты в организациях, он включает в себя и заработки в неформальном секторе.

У Росстата еще нет оценки средних трудовых доходов за весь 2017 год и за январь 2018 года, но исходя из показателя за январь–сентябрь прошлого года (33,8 тыс. руб. в целом по стране) и темпов роста номинальных зарплат целевые уровни по зарплатам «майских» категорий в январе достигнуты или даже перевыполнены.

Представитель Минобрнауки говорил РБК в прошлом месяце, что средняя зарплата учителей достигла целевых значений во всех регионах еще в 2017 году.

Вице-премьер Ольга Голодец сказала 2 марта, что показатели по росту зарплат бюджетников выполнены «практически везде». ■

При участии  
Егора Губернаторова,  
Ильи Немченко,  
Софии Сарджвеладзе,  
Евгении Кузнецовой,  
Константина Еловского

## Зарплаты бюджетников в цифрах

# 28%

— настолько выросли зарплаты врачей по России в целом

# 26%

На 26% увеличился заработок у соцработников

# 37%

На 37% больше стали получать научные сотрудники

Источник: Росстат

## МНЕНИЕ

# Что поддерживает гендерное неравенство

**Даже в развитых странах экономические успехи женщин могут поставить брак под угрозу — они вынуждены сдерживать свой потенциал в обмен на крепкую семью.**

8 Марта — странный праздник, практически полностью утративший изначальный смысл борьбы за равные экономические и политические условия для мужчин и женщин. Даже активность обсуждения этих вопросов неравномерна — обсуждают их в основном женщины, а мужчины участия в гендерных спорах, как правило, избегают как чего-то неприятного, вроде прикосновения к оголенному проводу.

## Непрямая дискриминация

Тем временем в рейтинге Всемирного экономического форума, оценивающем ситуацию с гендерным равенством в области здоровья, образования, экономики и политического представительства, Россия заняла 71-е место из 144. Для страны, которая почти век назад одной из первых стимулировала массовый выход женщин на рынок труда, легализовала аборт, наделила женщин избирательным правом, такое положение дел кажется как минимум странным.

Хотя гендерный разрыв в доходах за последние полвека существенно сократился — это связано с улучшением уровня образования женщин, ростом возможностей для планирования семьи и доступности домашних технологий, — масштабы неравенства все еще остаются впечатляющими. Медленнее всего разрыв сокращается в топовом сегменте, на высших ступенях карьерной и доходной лестницы — это область безусловного доминирования мужчин. В России гендерный разрыв в доходах, по данным МОТ, составляет около 24%, это значит, что на каждый рубль, заработанный мужчиной, женщина в среднем зарабатывает 76 коп.

Напрашивающееся объяснение, связанное с гендерной дискриминацией, ситуацию на самом деле не объясняет. Различия в оплате труда сами по себе не являются ни необходимыми, ни достаточными для утверждений о прямой дискриминации на рабочем месте. В странах, где обеспечен равный доступ мужчин и женщин к образованию, а Россия, безусловно, относится к таковым, значительная часть гендерного разрыва объясняется распределением мужчин и женщин по отраслям и профессиям. Женская рабочая сила часто сконцентрирована в не самых высокооплачиваемых профессиях: школьное образование, уход

за детьми, здравоохранение и т.д. Женщины вынуждены искать работу, обеспечивающую определенную гибкость графика.

Внутри одной профессии причиной разрыва в доходах становится нелинейная схема компенсации, например, финансовые и юридические компании непропорционально много платят за переработку часов, к которой женщины, как правило, готовы реже мужчин. Это означает, что женщины, на которых лежит основная часть домашних обязанностей и ухода за детьми, оказываются в проигрышном положении и с точки зрения карьерного продвижения — работодатель поощряет усилия. Вера в карьерные преимущества мужчин (а ее, по данным Левада-центра, разделяют 58% женщин и 46% мужчин) заставляет женщин снижать уровень своих притязаний, а то и вовсе бросать поиски работы.

«Согласно Всемирному обзору ценностей, в России 23% респондентов соглашаются с утверждением «Если женщина зарабатывает больше своего мужа, то это наверняка вызовет проблемы», и только 34% уверенно отвергают его (для сравнения: в США 12 и 56% соответственно). Рациональная реакция на подобные ограничения — сдерживать свой потенциал»

## Налог на успех

Однако стеклянный потолок обязательно установлен работодателем — его подпорки почти всегда находятся в семье. Марианна Бертран из Университета Чикаго и ее соавторы выяснили, что критическую роль играют нормы гендерной идентичности, согласно которым в паре мужчина должен зарабатывать больше женщины, пусть ненамного, но все же. Данные свидетельствуют, что приближение заработка женщины к критическому рубежу 50% от бюджета пары нередко заставляет ее искусственно сокращать предложение труда, чтобы не ставить брак под угрозу. Другими словами, успех женщины облагается своеобразным налогом, в том числе в самых развитых экономиках.

Принцип «не обгоняй мужчину» наблюдается даже в самой конкурентной и амбициозной среде. Исследователи из Университета Чикаго опубликовали результаты обследования студентов ведущих американских бизнес-школ. Администрация бизнес-школы под предлогом содействия будущему трудоустройству собирала

информацию о желаемом уровне компенсации, планируемом количестве рабочих часов в неделю, количестве дней отдыха. При этом респонденты случайным образом разбивались на две группы — в одной из них заявленные каждым цели и намерения раскрывались и обсуждались публично, в другой — анонимизировались, это было известно участникам заранее. Экспериментаторов интересовало, как изменит факт публичности уровень притязаний. Выяснилось, что единственной группой, на которую раскрытие информации оказывало пагубный эффект, были женщины, не состоявшие в отношениях. Их целевой уровень годовой компенсации уменьшался в среднем на \$18 тыс., а количество рабочих часов — на четыре часа в неделю, также они выражали меньшую готовность к лидерству по сравнению с однокурсниками.

цами, распределенными в «анонимную» группу. Анонсировать слишком серьезные амбиции — значит увеличивать издержки поиска партнера.

Согласно Всемирному обзору ценностей, в России 23% респондентов соглашаются с утверждением «Если женщина зарабатывает больше своего мужа, то это наверняка вызовет проблемы», и только 34% уверенно отвергают его (для сравнения: в США 12 и 56% соответственно). Рациональная реакция на подобные ограничения — сдерживать свой потенциал.

## Экономика против насилия

Комбинация экономической зависимости женщин от мужчин и сложившихся гендерных ролей создает подобие равновесия — именно поэтому ситуация с гендерным неравенством настолько инертна. Многим комфортно смиряться с этим равновесием с помощью риторической уловки — мол, мы просто меняем самореализацию женщин на крепкие и, как принято сейчас говорить, традиционные семьи. Оставляя

за пределами этой колонки подсчет немаленьких макроэкономических эффектов от активного участия женщин в экономике и политике, обратимся к одной из самых болезненных публичных тем — насилию против женщин. Флешмобы #янебоюсьсказать и #metoo показали масштабы физической незащищенности женщин в XXI веке. Статистика ВОЗ утверждает, что в большинстве случаев физического или сексуального насилия жертвой становится интимный партнер.

Различные исследования показывают, что мужчина, бьющий и принуждающий к сексу свою жену, как правило, вполне реагирует на экономические стимулы. Свежая работа Сиван Андерсон из Ванкуверской школы экономики обнаружила, что в африканских странах, которым по наследству от метрополии досталась система англосаксонского права, хуже защищены имущественные права женщин в семье по сравнению с наследницами права континентального. Это результат разной трактовки семьи как юридической единицы — в африканских странах англосаксонского права не действует норма о совместно нажитом имуществе, которое делится в случае развода и наследуется в случае смерти партнера. В итоге не просто гендерное неравенство в благосостоянии, а еще и повышенный уровень ВИЧ среди женщин. Низкая экономическая переговорная сила не позволяет женщине заставить мужа использовать презервативы. Это полностью соответствует результатам исследований в развитых экономиках — уровень домашнего насилия снижается, если доходы (или даже потенциальные доходы) женщины растут.

Таким образом, экономические стимулы могут постепенно изменять гендерные роли, повышая качество жизни и открывая новые возможности человеческим талантам. Выход из равновесия никогда не бывает безболезненным: об этом могли бы многое рассказать участницы митингов и демонстраций вековой давности, которым человечество обязано огромным прогрессом. Лучшее, что сейчас может делать общество — поощрять позитивный опыт экономических и политических успехов женщин. Лучше думать про сокращение гендерного неравенства не как об идеологической самоцели, а как о способе ответа на проблемы, которые, к сожалению, нельзя решить букетом тюльпанов.

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



**Владимир Иванов,**

старший преподаватель экономического факультета МГУ

ФОТО: ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА

**ДИПЛОМАТИЯ** Зачем главы внешнеполитических ведомств России и США одновременно посещали Африку

# Игра по-черному

ПОЛИНА ХИМШИАШВИЛИ

**Сергей Лавров и Рекс Тиллерсон одновременно посетили страны Африки. Их встреча не состоялась, а на переговорах с африканскими партнерами они обсуждали активизацию отношений в условиях растущего экономического доминирования Китая.**

В минувшую пятницу, 9 марта, визитом в Эфиопию министр иностранных дел России Сергей Лавров завершил первое с 2014 года турне по странам Африки, начавшееся 5 марта. Пятидневный маршрут министра включал страны южнее Сахары — Анголу, Намибию, Мозамбик, Зимбабве и Эфиопию. В одно время с российским министром на континент приехал госсекретарь США Рекс Тиллерсон. Его первое африканское турне на дипломатическом посту началось 6 марта в Эфиопии и завершится 13 марта. Он также посетит Джибути, Чад, Кению и Нигерию.

Возможность встречи Лаврова и Тиллерсона в Эфиопии стала главной интригой последних дней визита российского министра. 6 марта представитель Госдепартамента Хизер Нойерт сообщила, что российская сторона не направляла запрос на встречу с Тиллерсоном. Сначала это опровергла официальный представитель МИДа Мария Захарова, а потом и министр Лавров. На пресс-конференции в Зимбабве он рассказал, что еще в феврале они договорились встретиться при удобном случае. После того как российская сторона узнала, что 8 марта оба министра будут в Эфиопии, американским коллегам был направлен запрос о встрече. По данным Bloomberg, для Лаврова и Тиллерсона в Аддис-Абебе был забронирован один и тот же отель. «Американцы сказали, что будут думать. Но, когда их вчера спросили, состоится встреча или нет, они ответили, как вы знаете, что этот вопрос не обсуждался», — рассказал Лавров о реакции на предложение о встрече.

## Приоритеты держав

Целью своей поездки в Африку Лавров в интервью накануне поездки журналу *Hommes d'Afrique* называл наращивание связей в торговле и экономике, в научно-технической и гуманитарных отраслях. Тиллерсон перед отъездом выступил в Университете Джорджа Мейсона и целью правительства США назвал углубление партнерства с Африкой, чтобы африканские страны стали более устойчивыми и самодостаточными. Выступая в университете, Тиллерсон объявил, что США выделят дополнительные \$533 млн на помощь Эфиопии, Сомали, Южному Судану и Нигерии, а также странам в районе бассейна озера Чад. Всего в текущем финансовом году США выделяют \$3 млрд на гуманитарную помощь странам



ФОТО: Александр Шербаков/ТАСС

Министр иностранных дел России Сергей Лавров назвал целью поездки в Африку наращивание связей в торговле и экономике, научно-технической и гуманитарных отраслях

Африки. Российский министр о масштабной гуманитарной помощи не объявлял, хотя во всех пяти странах, которые он посетил, напоминал, что помощь продолжается, в том числе в обучении их студентов в российских вузах.

Турне Тиллерсона должно закрыть «брешь» во внешнеполитической повестке США, в которой Африка практически отсутствует, говорит научный сотрудник Института Африки РАН Эльдар Салахетдинов. В отличие от предыдущего президента США Барака Обамы, который спустя несколько месяцев после инаугурации в 2009 году посетил Африку и в стенах Каирского университета объявил о необходимости нового формата отношений США со странами континента и Ближнего Востока, у администрации Трампа за прошедший год Африка практически никак не фигурировала

в списке внешнеполитических приоритетов, объясняет эксперт. Это бездействие на африканском направлении, как, впрочем, и запрет гражданам ряда африканских стран (Ливия, Сомали, Чад) посещать США несколько подрывали американское влияние на континенте — и поездка Тиллерсона должна восполнить этот пробел, указывает Салахетдинов.

Выбор стран визита носит политико-экономический характер: США являются крупнейшим экономическим партнером Чада, Нигерии и Кении имеют значительный торговый оборот с США и являются региональными державами, политический кризис в Эфиопии делает возможной смену внешнеполитических акцентов страны, недаром параллельно с визитом госсекретаря в Эфиопию эту страну посетил и глава российского МИДа, обращает внимание эксперт.

Тиллерсон также в своем выступлении в университете назвал борьбу с терроризмом одним из приоритетов сотрудничества с африканскими странами. Поэтому в графике госсекретаря стоит посещение Джибути, где располагается единственная военная база США в Африке, сообщает Reuters.

## Старые друзья в новых условиях

Страны, выбранные для посещения Лавровым, — давние партнеры СССР, а потом и России. На государственных символах двух из них изображен автомат Калашникова (на флаге Мозамбика и гербе Зимбабве). Историческую преемственность российский министр подчеркивал в каждой из посещенных столиц. «Нас связывают очень хорошие дружественные свя-

зи, которые зародились еще в период борьбы ваших народов за независимость», — отмечал Лавров в Зимбабве.

В некоторых из посещенных стран власть сменилась, однако на отношениях с Россией это не отразилось. Так, во главе Анголы в прошлом году встал Жуан Лоренсу, сменивший на этом посту правившего с 1979 года Фернандо Душ Сантуша. В Зимбабве, куда Лавров прибыл 8 марта, в прошлом году тоже произошли политические перемены: в ноябре правивший страной 38 лет президент Роберт Мугабе был вынужден подать в отставку, его сменил Эммерсон Мнангагва. На встрече с ним российский министр обсуждал активизацию экономического сотрудничества, в том числе проект разработки платинового месторождения Дарвендейл.

## Российские проекты

В 2010–2011 годах на шельфе **Мозамбика** были открыты месторождения газа, а в 2015 году право на проведение геолого-разведочных работ на трех участках шельфа получила «Роснефть» в консорциуме с ExxonMobil. В июле 2017 года посол африканской страны в РФ рассказывал о намерении «Роснефти» открыть офис в Мозамбике. Группа компаний АЛРОСА участвует в реализации

крупнейшего проекта по добыче алмазов в **Анголе**. Российской компании принадлежит 32,8% в горнорудном обществе «Катока». Запасы месторождения оцениваются в 60 млн карат и должны обеспечить добычу до 2034 года. Об интересе к участию в проектах по добыче алмазов в другой африканской стране — **Намибии** — в мае 2017 года рассказывал

курующий работу АЛРОСА вице-премьер Юрий Трутнев. Еще одно направление работы российских компаний в этой стране — добыча урана. В ноябре 2017 года стало известно, что структура госкорпорации «Росатом» Uranium One получит здесь восемь лицензий на его разведку. Основной российский проект в **Зимбабве** — участие в освоении одного из крупнейших в мире платиновых

месторождений Дарвендейл, его реализация также находится на начальной стадии. К 2024 году предусматривается поэтапное создание горно-обогательного предприятия с добычей и обогащением до 9,75 млн т руды в год, общий объем инвестиций оценивается в \$3 млрд. С российской стороны в освоении Дарвендейла принимает участие консорциум «Ростеха», ВЭБа

и инвестиционно-промышленной группы Vi Holding. Крупных проектов в **Эфиопии** у российского бизнеса нет. Глава российского МИДа в интервью местной газете *The Reporter* рассказывал о намерении обсудить создание эфиопского центра ядерной науки и технологий на базе исследовательского реактора российского производства.

Длительные политические отношения России с африканскими странами пока не привели к существенному расширению экономического взаимодействия. Товарооборот со всеми странами Африки к югу от Сахары в 2017 году составил \$3,6 млрд, в 2016 году — \$3,3 млрд, в 2015 году — \$2,2 млрд, привел данные в интервью Hommes d'Afrique Лавров. По данным ФТС, общий объем торговли России с африканскими странами (всего их 54) в 2017 году превысил \$17 млрд.

Товарооборот США со странами Африки, по данным Тиллерсона, более чем в два раза превышает российский: в 2017 году он составил \$38,5 млрд. Отстающие позиции России видны на примере Анголы. Основной экспортный партнер страны — Китай (\$14,3 млрд), следом идет Индия (\$2,81 млрд), на третьем месте США — \$2,47 млрд (данные банка Societe General за 2015 год). Россия в пятерку ведущих партнеров Анголы не входит. По данным ФТС России, двусторонний товарооборот между странами составил \$243 млн.

Именно Китай — лидер в торговле со странами Африки в последние годы. В 2009 году КНР обошла США по товарообороту с Африкой, а в 2015 году он достиг \$200 млрд.

Африка вновь становится полем геополитической борьбы, констатирует эксперт Салахетдинов: наиболее прочные позиции удерживает Китай, который проводит активную экономическую экспансию на континенте, а в последнее время демонстрирует и военные амбиции. Первая китайская военная база за рубежом строится в Джибути и соседствует с американской базой в этой небольшой африканской стране. Многие африканские страны в последнее время выразили заинтересованность в налаживании более крепких отношений с Россией, лидеры некоторых из них говорили о возможности обустройства российских военных баз на своих территориях, напоминает эксперт. В 2017 году президент Судана Омар Башир допустил возможность создания российской военной базы в его стране. Российское руководство пока эту инициативу не комментировало.

Африка — наиболее растущий рынок сбыта товаров и услуг на планете, к тому же он остается регионом, свободным от доминирования какой-то одной крупной силы, объясняет глава агентства «Внешняя политика» и программный директор клуба «Валдай» Андрей Сушенцов. Именно поэтому одновременно США, Китай и Россия ищут способы получить наиболее выгодные условия для входа на этот рынок, причем не только со своими товарами и услугами, но и с предложениями по добыче полезных ископаемых, говорит Сушенцов. Африканские же страны выдерживают нейтральную позицию: они не стремятся занимать чью-то сторону в геополитическом противостоянии между Россией и Западом или между США и Китаем, поэтому и являются желанными партнерами для всех, добавляет эксперт. ■

При участии  
Алексея Гаврилко-Алексеева

## МНЕНИЕ

# Как перейти к эффективному госуправлению

РБК продолжает публикацию совместных материалов с проектом «Россия будущего: 2017–2035». Цель проекта, который реализуется Центром стратегических разработок (ЦСР) совместно с Министерством экономического развития, — очертить вызовы будущего и понять, готова ли Россия на них ответить.

**Мария Шклярчук,**  
вице-президент  
ЦСР



ФОТО: Егор Ежов для РБК

**Алексей Яцына,**  
мастер сообщества  
«Конструкторы  
сообществ  
практики»



ФОТО: из личного архива

**Нужно дать чиновнику право на ошибку. Это поможет понять, что некоторые процессы стоит отпустить и позволить делам идти своим чередом и что государству не нужно быть всеобщим «папой» или «мамой».**

Внедрение процессного подхода в государственном управлении, когда решения принимаются быстро и без лишних согласований, будет успешным только в случае преодоления текущих ограничений, большая часть из которых — следствие сложившейся традиции и негласных порядков в этой сфере.

Прежде всего нужно сказать, как бы парадоксально это ни прозвучало, что сейчас у российских госорганов крайне мало инструментов управления. По сути, в нынешнем своем состоянии чиновники могут либо что-то запретить, либо предписать, то есть вменить в обязанность, а значит, и обременить отчетностью, учредить надзор, контроль и санкции. А это порождает целый вал ненужной деятельности. Люди и бизнес просят остановиться в нормотворчестве, а чиновники не могут просто потому, что у них нет других инструментов работы.

## Избыточные нормы

Отчасти это вызвано тем, что в России как нигде распространена практика принятия нормы по инциденту. Вместо того чтобы просто разобрать конкретный инцидент, кого-то наказать, кого-то наградить, у нас сразу принимают максимально жесткую норму ко всем однотипным ситуациям и объектам. Отсюда избыточные требования, чрезмерные затраты бизнеса и граждан, наличие гигантских аппаратов надзора, избыточное число процедур. Чтобы уйти от этой практики, необходимо шире применять инструменты регуляторной политики, не принимать решений, получающих отрицательную оценку воздействия, и всегда рассматривать альтернативные решения, не связанные с немедленным сплошным регулированием. Кроме того, важно объяснять альтернативные решения людям. По данным опроса, проведенного для ЦСР, граждане в случае какого-либо инцидента выступают за тотальные проверки, а не за разбор причин несчастного случая, наказание виновного и информирование организаций о снижении рисков наступления вреда. Там же, где государство использует другие инструменты управления (адресная помощь, гранты, госзакупки и др.), процедуры их применения запутаны и бюрократизированы.

## Гиперконтроль

Также в российском управлении вообще и в госорганах в особенности широко распространен «синдром контроля»: «вдруг спросят, а я не в курсе», «а как они без меня разберутся». Контроля на самом деле нет, но его иллюзия есть. Это первая и основная причина, по которой выстраиваются немыслимые иерархические схемы и вертикальные каскады перемещения бумаг. Все приходит на стол большому начальнику и потом с визами расходит вниз, а потом опять же заверяется большим начальником. Нужно дать чиновнику любого уровня, даже самого высокого, право на ошибку, право не быть вот прямо сейчас в курсе актуальной информации, не знать точных данных. Это путь к пониманию, что некоторые процессы можно и нужно отпустить, позволить им идти своим чередом, что не нужно стараться быть всеобщим «папой» или «мамой».

## Процессы вместо результатов

Наконец, в российских госорганах укоренились губительные для процессного подхода практики. В частности, наказательный уклон работы вместо превентивного, консультативного, приоритет «поручения» над «функцией», а «запроса» над «поручением», ориентация исполнителей на отслеживание процессов вместо отслеживания результатов.

В части наказательного уклона нужно упомянуть о разного рода «палочных нормативах» — числе проверок, количестве штрафов и предписаний и т.п., которые вменены в силу традиции контрольно-надзорным органам.

Для иллюстрации формалистского выполнения процедур можно привести пример, когда МФЦ пять раз в течение полугодия выдавал отказ в исполнении процедуры о постановке на государственный кадастровый учет объекта недвижимости с одной и той же формулировкой о неполноте комплекта документов. При этом консультация, как именно заполнить заявление, в какую графу что внести, получить негде и не у кого. Запрос на консультацию в госорганах является одним из самых актуальных на многочисленных сессиях об улучшении взаимодействия власти и бизнеса, власти и общества. Движение в этом направлении есть. Например, на сайте Генпрокуратуры можно найти сводный реестр проверок, но консультаций, что именно подготовить к каждой конкретной проверке, там еще нет.

О том, как результаты подменяются процессами, говорят мно-

гочисленные требования. Для наглядности тоже пример: в медучреждении по САНПиНам должно быть количество швабр ровно по количеству кабинетов. Предположим, их шесть. Но вместо того чтобы потребовать, чтобы было чисто (результат), надзорные органы и ответственные лица требуют наличия именно шести швабр (процесс), забывая о том, что любой процесс должен иметь свой результат — конечную пользу для потребителя.

## Методы управления

Смена подхода в управлении обязательно должна предполагать смену формы организации работы. Текущее разделение зон ответственности между руководителями департаментов, их заместителями и далее по нисходящей надо будет менять. Иначе прокрустово ложе иерархии и подчинения быстро затормозит изменения. В процессной логике министерства, ведомства и их подразделения должны быть владельцами и/или исполнителями процессов, ориентированных не на выполнение функций, а на получение заданных результатов. Тот, кто является владельцем процесса, должен быть реальным руководителем его постоянного улучшения, а работа всех исполнителей должна выстраиваться горизонтально. Это самый большой вызов для нашей бюрократии — научиться работать в общей команде, состоящей из представителей разных ведомств, нацеленных на конечный результат.

Горизонтальные связи и командная работа предполагают быстрый обмен информацией и постоянный контакт чиновников на межведомственной основе. В таком режиме просто недопустима неспешная традиционная бумажная переписка, постоянно согласуемая с непосредственным руководителем внутри департамента и министерства. Процессная логика управления просто не оставляет времени на то, чтобы ставить работу на паузу, ведь в этом случае ставится под угрозу осуществление следующего процесса в цепочке, а значит, и достижение конечного результата. Стандартизация и перевод отчетности в цифру, онлайн-доступ к постоянно обновляемым информационным базам в рамках единой национальной инфраструктуры данных, полная и окончательная цифровизация межведомственного документооборота — все это обязательные шаги на пути к современному госуправлению, сфокусированному на результате.

## Культура поведения

Надо понимать, что успех переключения на процессное управление кроется не только в технике. Серь-

езных перемен потребуют корпоративная культура и поведение чиновников. У нас все, что не сказано самым большим начальником, как бы и не обязательно. В госорганах все стараются, чтобы даже самый незначительный документ был подписан хотя бы замом, а лучше «самим». Эти визы имеют сакральное значение для российского чиновника. Но ведь любой вменяемый человек, прежде чем что-то подписать, начинает вникать в суть дела, запрашивать дополнительную информацию. Результат — упущенное время и неэффективная трата ресурсов. При процессном подходе побуждением к действию для чиновника становится не подпись с печатью начальника (желательно самого высокого уровня), а запрос гражданина или бизнеса, общественной организации, получение оперативной, качественной и четкой информации от коллег — владельцев сопутствующих процессов из своего и других департаментов, министерств и ведомств.

Трансформироваться должна и клиентская культура россиян. Гражданин-клиент серьезно отличается от гражданина-подданного, которому в «нештатной» ситуации остается лишь бить челом и просить защиты у власти имущих. Сегодня у нас принято писать жалобы в Роспотребнадзор, а то и сразу в прокуратуру даже в тех ситуациях, когда можно было бы пойти в суд, — например, если человек убежден, что ему был нанесен ущерб, допустим продали некачественный продукт. Суд может возыскать с конкретного лица или организации ущерб в пользу потерпевшего. А контрольные, как и любые другие, госорганы устроены так, что обязаны по обращению начинать дело-производство. И летит бумажка за бумажкой... Право отклонить обращение и отправить гражданина разбираться в суде сильно разгрузит контрольно-надзорные органы и позволит избежать запуска бессмысленной процедуры бесконечного документооборота. Это ни в коей мере не повлияет на реализацию прав граждан, а наоборот, позволит защищать эти права наиболее эффективно.

Проведенная вслед за предлагаемыми изменениями автоматизация процессов, реальная, а не повторение того же документооборота, только в компьютере, интеграция ведомственных баз данных и применение алгоритмов обработки больших данных позволят еще больше повысить эффективность исполняемых государственных функций.

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

Что рассказали свидетели о контрабанде наркотиков из Аргентины

# Груз двухлетней выдержки

→ОКОНЧАНИЕ. НАЧАЛО НА С. 1

Об обнаружении 389 кг кокаина на территории российского посольства в Буэнос-Айресе в феврале 2018 года рассказала министр безопасности Аргентины Патриция Буллрич. После контролируемой поставки наркотика в Москву были арестованы шесть человек — три предполагаемых сообщника контрабандистов в России, руководители фонда «Русские православные меценаты в Латинской Америке» (MORAL) Иван Близинок и Александр Чикало в Аргентине (в материалах российского уголовного дела они не упоминаются) и Андрей Ковальчук в Германии.

## Встреча в посольстве

Воробьев, проходящий по «кокаиновому делу» свидетелем, работает в посольстве России в Аргентине с конца 2015 года. В его обязанности входит, помимо прочего, «обеспечение безопасности посольства и его сотрудников», рассказал он на допросе полковнику МВД Александру Забродину — руководителю российской следственной группы по этому делу.

Впервые Воробьев встретил Ковальчука в феврале 2016 года, когда в Буэнос-Айрес прилетел замминистра внутренних дел Игорь Зубов. Полицейские России и Аргентины сыграли в футбол, а в российском посольстве устроили прием, куда был приглашен и Ковальчук. Завхоз посольства Али Абянов представил его Воробьеву как сотрудника департамента безопасности МИД России (официальный представитель министерства Мария Захарова опровергла, что Ковальчук был работником ведомства).

В беседе на приеме новый знакомый называл имена действующих сотрудников министерства, которых Воробьев знал. Кроме того, Ковальчук передал дипломату привет от его предшественника, который покинул должность первого секретаря посольства в 2015 году. «Во время приема мы обменялись номерами телефонов, после чего Ковальчук несколько раз звонил мне, и мы разговаривали на бытовые темы», — рассказал дипломат на допросе.

Ковальчук после этого посещал Аргентину еще как минимум трижды: весной 2016 года, в октябре и ноябре 2017 года. Каждый раз он находил время увидеться с Воробьевым и поговорить с ним «на общие темы». Ни о каких принадлежащих Ковальчуку вещах, оставленных на хранение в посольстве, на этих встречах речь не шла, утверждает Воробьев.

Когда в декабре 2016 года сотрудники посольства и полицейские выяснили, что в чемоданах Ковальчука находится кокаин, характер их общения не изменился. Но, как уточнил дипломат в показаниях, свои разговоры с Ковальчуком он стал записывать.



После осмотра российскими экспертами чемоданы по судебному решению изъяли сотрудники Национальной жандармерии Аргентины. Чемоданы оснастили GPS-датчиками, а содержимое заменили на муку

Ранее аргентинские СМИ упоминали российское официальное лицо, обозначенное как «господин О», в связи с прослушкой телефонных переговоров Ковальчука. «У меня есть двенадцать коробок с коньяком и две большие коробки сигар. Мне нужен пикап или микроавтобус», — заявил Ковальчук «господину О» в октябре 2017 года во время своего очередного визита в Буэнос-Айрес. «У меня их нет, и я не хочу ввязываться в это. Извини, но у меня могут быть проблемы», — отвечал «господин О».

О своем знакомстве с Олегом Воробьевым Ковальчук упоминал в интервью «Коммерсанту» незадолго до своего задержания: «Мы с ним выпили как раз после

динамовского матча, вроде подружились даже».

Сотрудники посольства считали Ковальчука высокопоставленным силовиком, «куратором» дипломатов по линии спецслужб, рассказывал РБК адвокат бывшего завхоза посольства Абянова Александр Костянец. Ковальчук «представлялся сотрудником различных министерств и ведомств для прохода на территории с особым пропускным режимом и дальнейшего установления контакта с интересующими его лицами», пояснял на допросе один из оперативников Главного управления наркоконтроля МВД, который в декабре 2016 года летал в Буэнос-Айрес осматривать чемоданы. Аргентинская пресса назы-

вала Ковальчука бизнесменом, сам он в беседе с «Коммерсантом» говорить о своей работе отказывался.

## У бюста Ильича

Чемоданы с кокаином в июле 2016 года принес в школу бывший завхоз Али Абянов, говорится в материалах дела. Рабочий по фамилии Дронов упаковал их как дипломатическую почту, и следующие полтора года они хранились в помещении под лестницей, накрытые черной тканью, под грудойхлама — списанных парт и стульев, сломанных компьютеров и принтеров, рядом с бюстом Ленина, рассказал следствию действующий завхоз посольства Игорь Рогов.

Чемоданы в подсобке Абянов показал Рогову, передавая ему дела незадолго до завершения своей многолетней командировки в августе 2016 года. Отвечая на вопрос Рогова о содержимом чемоданов, Абянов предположил, что там вино — мол, в Аргентине оно хорошее и его часто увозят в качестве подарков.

«По его словам, Ковальчук должен был приехать и забрать эти вещи. Ковальчука я тогда не знал и спросил у Абянова, кто это такой. Абянов ответил мне, что Ковальчук — это человек «из центра», то есть из МИД России. Абянов о Ковальчуке очень хорошо отзывался», — рассказал Рогов. С его слов, Абянов упоминал широкие связи Ковальчука и некие поручения, которые он выполнял по просьбе этого человека, но суть их не раскрыл.

Осенью 2016 года Рогову позвонил человек, представившийся Ковальчуком, и справился о вещах. Абянов, к тому времени уехавший в Москву, посоветовал Рогову отправить груз российским военным бортом, который в начале декабря 2016 года прибывал в аэропорт столицы Уругвая — Монтевидео.

«Я, выполняя просьбу Абянова, какое-то время обращался к сотрудникам посольства, в том числе к военному атташе, чтобы выяснить, возможно ли отправить вещи спецбортом, но безрезультатно. Я спрашивал о Ковальчуке у посла Коронелли, он сказал мне, что однажды встречался с ним по просьбе Абянова; Ковальчук в разговоре называл имена разных известных людей, якобы ему знакомых, но кто такой Ковальчук на самом деле, посол не знает и ничего не знает о вещах Ковальчука», — рассказал Рогов следователю МВД.

Тогда Рогов обратился к первому секретарю посольства Воробьеву. Услышав о чемоданах, Воробьев решил их на всякий случай проверить — его опасения были связаны с тем, что предыдущий завхоз Абянов рекомендовал себя «с отрицательной стороны», уточнил Воробьев в своих показаниях. Мужчины отправились в подсобку, убрали списанную мебель, разорвали упаковку одного из чемоданов — слои полиэтиленовой ленты и скотча. Внутри оказались «прямоугольные плотные упаковки-брикеты», попарно смотанные изолентой. Один из брикетов Воробьев вскрыл и обнаружил спрессованный белый порошок. О находке Воробьев доложил послу Коронелли.

## Кофе, перец и кокаин

Как следует из материалов дела, 8 декабря 2016 года в Буэнос-Айрес прилетели из Москвы несколько оперативников МВД и специалистов из Института криминалистики ФСБ. В присутствии Рогова и еще одного сотрудника посольства, Максима Конова, они осмотрели и вскрыли чемоданы, найдя внутри помимо брикетов открытые пакки

кофе, специй (орегано, черного и белого перца), компакт-диски, коробки стирального порошка и туалетную отдушку. Во всех 360 брикетах, как показала аппаратура, оказался кокаин концентрацией от 70 до 88%, следует из акта осмотра.

После осмотра российскими экспертами чемоданы по судебному решению изъяли сотрудники Национальной жандармерии Аргентины; их оснастили GPS-датчиками, а содержимое заменили на муку. Подсобку привели в первоначальный вид. Замок на ее двери был заменен; единственный ключ забрал себе Воробьев. У помещения установили камеру наблюдения, а в школе организовали круглосуточное дежурство.

Абянов, покинувший Аргентину в августе 2016 года и задержанный в декабре 2017-го, все это время поддерживал общение со своим преемником Роговым — мужчины тепло поздравляли друг друга с праздниками, передавали приветы женам; Рогов жаловался на обилие дел, а Абянов периодически интересовался судьбой чемоданов. Распечатка их диалогов в Skype есть в материалах дела. «Борт улетел, коробки вернулись. Сказали, из-за перегруза», — писал Абянову уже знавший о кокаине Рогов 12 декабря 2016 года. Так он ответил на вопрос коллеги, удалось ли отправить чемоданы военным бортом из Монтевидео (столица Уругвая, расположена в 200 км от Буэнос-Айреса).

Тем же рейсом должны были лететь личные вещи ВВ (это инициалы посла Коронелли. — РБК), но их на борт тоже не взяли, демонстративно сетовал Рогов: «ВВ сказал, будем ждать следующего рейса. Так что не расстраивайся, надемся и ждем».

#### «Коньяк Боснера», «вещи Матвиенко»

Периодически Рогову звонил и сам Ковальчук. В июле 2017 года он справился у завхоза о состоя-

нии чемоданов и упомянул, что в них находятся «его вещи, вещи Абянова и даже якобы вещи Матвиенко, имея в виду, очевидно, председателя Совета Федерации Матвиенко В.И.», говорится в показаниях свидетеля Рогова. «Во время этого разговора Ковальчук, как мне показалось, был взволнован, спросил и еще раз уточнил: у вас все нормально, у вас точно все нормально?» — рассказал Рогов на допросе.

Чемоданы с кокаином в июле 2016 года принес в школу бывший завхоз Али Абянов, говорится в материалах дела. Рабочий по фамилии Дронов упаковал их как дипломатическую почту, и следующие полтора года они хранились в помещении под лестницей, под грудой хлама — списанных парт и стульев, сломанных компьютеров и принтеров, рядом с бюстом Ленина

В пресс-службе Валентины Матвиенко РБК заявили, что не будут комментировать слова Ковальчука: «Это бред какой-то, обращайтесь к источнику этого бреда».

В октябре 2017 года Ковальчук арендовал самолет бизнес-авиации, чтобы вывезти чемоданы. На нем в Буэнос-Айрес прибыл предполагаемый пособник Ковальчука, Иштимир Худжамов, и некие «два латыша»; сам Ковальчук прилетел регулярным рейсом. «Отдать чемоданы Ковальчуку мы не могли», — говорил следствию Воробьев: дипломаты и спецслужбы хотели сами проконтролировать доставку груза в Россию, чтобы раскрыть российскую часть цепочки контрабандистов.

Сотрудники посольства и ФСБ сделали так, чтобы забрать груз Ковальчук не смог — на все время его пребывания в Буэнос-Айресе Рогова направили в командировку в

город Мар-дель-Плата, поскольку Ковальчук был уверен, что, кроме завхоза, никто в посольстве о чемоданах не знает и доступа к ним не имеет. В результате Ковальчук покинул Аргентину ни с чем.

Спустя месяц он вновь попытался вывезти наркотики, однако самолет заранее бронировать не стал. Приехав в Буэнос-Айрес, Ковальчук впервые лично познакомился с Роговым и встретился с ним в пивном баре Buller. По сло-

вам Рогова, Ковальчук «говорил о себе, что работал во многих службах, в том числе российских спецслужбах, знаком и общается со многими высокопоставленными людьми, называл их фамилии».

«Из речей Ковальчука следовало, что он живет то в России, то в Германии, что он и бывший военный, и психолог, и вообще специалист во многих областях», — рассказал МВД завхоз. — Ковальчук также сказал, что у него есть «коньяк от Боснера», которым он меня обязательно угостит. Что это за коньяк и кто такой Боснер, я не знаю, но сделал вид, что впечатлен речами Ковальчука и его личностью».

Глава Bossner Cigars Константин Лоскутников (фон Боснер) в беседе с РБК подтвердил, что неоднократно встречался с Ковальчуком. Ранее экс-председатель Координационного совета российских соотечественников Аргентины Лео-

нардо Голованов заявил РБК, что Андрей Ковальчук представлял немецкую компанию Bossner Cigars.

#### «Ждали год, ну пусть подождет еще чуть-чуть»

Рогов поставил Ковальчука перед фактом: его чемоданы перевезены в хранилище при посольстве и готовы к отправке в Россию ближайшим авиарейсом спецборта, который запланирован на первую декаду декабря 2017 года. «Я заверил Ковальчука, что все в порядке, что скоро будет смена посла, — уточнил Рогов. — В Аргентину прибудет борт, которым посол будет отправлять свои вещи и также разрешил другим сотрудникам посольства отправить свои вещи этим бортом».

Ковальчука это устроило. Он попросил Рогова наклеить на чемоданы листы бумаги с его (Ковальчука) номером телефона и буквами «КД» — «консульский департамент». Позднее Ковальчук созвонился с завхозом и попросил его доклеить бирки с именем «Незимов А.Н.», однако этого Рогов сделать уже не успел.

«Борт по идее должен был уже приземлиться. Там вещей было просто немерено. Уже накануне получали заказы на мясо, вино, сыры и прочее. Самолет, насколько мне известно, большой, так что использовали его по полной программе. Ждали год, ну пусть подождет еще чуть-чуть, никуда его багаж не денется. Сейчас делегация растащит свои заказы, ну а потом ему позвонят», — написал Рогов 7 декабря 2017 года обеспокоенному судьбой чемоданов Абянову.

#### «Попросит чекистов»

Сам Ковальчук встретить груз в Москве не мог — он намеревался попросить об этом либо Абянова, либо неких «чекистов», рассказал на допросе Рогов. Чемоданы с муклой и GPS-датчиками в Москве действительно встретили сотрудники

ФСБ и МВД: 12 декабря прошлого года на парковке у склада МИДА на улице Василисы Кожинной в Москве они задержали Иштимира Худжамова и Владимира Калмыкова, которые приехали получать груз. О Худжамове и Калмыкове из материалов дела достоверно известно лишь, что именно они оплатили коммерческий самолет, на котором Ковальчук хотел в октябре 2017 года доставить кокаин в Москву.

Тем же вечером был задержан и Абянов. Он неофициально «работал» на Ковальчука в течение нескольких лет, следует из протокола его допроса: с 2012 по 2015 год бывший завхоз отправил в Россию три чемодана Ковальчука, при этом первый чемодан был отправлен грузовым самолетом, а другие два — военно-транспортным. За свои услуги Абянов получил \$3 тыс., признался он на допросе. Что именно было в отправленных чемоданах — неизвестно; Абянов утверждает, что был уверен — ничего запрещенного. Завхоз считал, что занимается контрабандой вина, кофе и полудрагоценных камней.

В организованной группе контрабандистов есть и неустановленные участники, следует из постановления о привлечении Ковальчука в качестве обвиняемого, которое датировано 19 декабря прошлого года.

При этом, хотя спецслужбы и полиция знали о кокаине в посольстве с ноября—декабря 2016 года, Следственный департамент МВД официально завел уголовное дело только 15 ноября прошлого года — за три недели до контролируемой поставки. Двумя днями ранее начальник управления «К» ФСБ Иван Ткачев, известный как куратор оперативной разработки экс-министра Алексея Улюкаева, принял у подчиненных оперативные материалы и направил их следователям полиции. ■

При участии  
Александра Атасунцева,  
Евгении Кузнецовой

**РБКСТИЛЬ**  
style.rbc.ru

Мы знаем,  
о чем стоит  
мечтать



За что российским предпринимателям вручают госнаграды

# Медальные активы

АЛЕНА МАХУКОВА,  
ДЕНИС ПУЗЫРЕВ

**Ордена и медали получают не только военнослужащие и пожарные, но и представители бизнеса. РБК изучил, у кого из крупнейших предпринимателей и глав госкомпаний России больше всего государственных наград.**

Лидер медального зачета российских миллиардеров Алексей Мордашов свою первую госнаграду — медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени получил в мае 1996 года, когда был еще просто первым заместителем гендиректора АО «Северсталь». Награда была вручена ему и еще нескольким сотрудникам «Северстали» со стандартной формулировкой «За заслуги перед государством и многолетний добросовестный труд». За какие именно заслуги президент Борис Ельцин поощрил 30-летнего управленца, не уточнялось.

Следующую награду — медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» I степени — Мордашов получил в сентябре 1999 года после подписания Всеобъемлющего со-

**Формулировки при награждении бизнесменов и топ-менеджеров компаний государственными наградами почти всегда стандартны: как правило, президент отмечает многолетнюю работу на благо страны и отрасли**

глашения по торговле сталью между Россией и США. Соглашение позволило приостановить антидемпинговое расследование, начатое в 1998 году комиссией Минторга США в отношении импорта горячекатаного проката из России.

Формулировки при награждении бизнесменов и топ-менеджеров компаний государственными наградами почти всегда стандартны: как правило, президент отмечает многолетнюю работу на благо страны и отрасли. При награждении знаком отличия «За благодеяние» (учрежден указом Дмитрия Медведева в 2012 году) отмечается благотворительная деятельность бизнесмена. Также в указе может быть подчеркнута деятельность бизнесмена по налажива-



ФОТО: Андрей Пронин/Интерпресс/ТАСС

Лидирует в «медальном зачете» предпринимателей Алексей Мордашов — у него пять госнаград: орден Александра Невского, орден Почета, медали ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степени и знак отличия «За благодеяние»

нию контактов между странами, особенно если речь идет об ордене Дружбы.

В 2016 году, как ранее писал РБК, депутат Госдумы Андрей Скок получил орден Александра Невского. Пояснить, за какие заслуги президент наградил миллиардера, его пресс-служба не смогла, однако там предположили, что дело в благотворительной деятельности Скока. В 2014 году газета «Ведомости» сообщила, что Владимир Путин закрытым указом наградил бизнесменов и руководителей госкомпаний орденами за подготовку Олимпиады в Сочи. Среди награжденных были предправления «Газпрома» Алексей Миллер, президент Сбербанка Герман Греф, владелец «Интерроса» Владимир Потанин и другие.

Половина российских бизнесменов, чье состояние оценивается в миллиард долларов и более, не имеют государственных знаков отличия. Им есть о чем жалеть, ведь награда при определенных обстоятельствах может быть чрезвычайно полезной для обладателя. Согласно положениям закона «О дополнительном ежемесячном материальном обеспечении граждан Российской Федерации за выдающиеся достижения и особые заслуги перед Российской Федерацией» государственные награды дают их кавалеру право на господдержку. Например, орден «За заслуги перед Отечеством» I степени гарантирует ежемесячные выплаты в размере 415% социальной пенсии (в 2017 году среднегодовой размер социальной пенсии составлял 8742 руб.). Кавалеры орденов «За заслуги перед Отечеством» II, III и IV степеней получают выплаты в размере 330% социальной пенсии. Выплаты за другие ордена и медали законом не предусмотрены, однако все кавалеры государственных наград могут оформить звание «Ветеран труда». На федеральном уровне ветераны труда освобождены от уплаты налога на имущество, а на региональном могут быть освобождены и от земельного налога.

Согласно постановлению пленума Верховного суда России, наличие государственных наград может быть обстоятельством, смягчающим уголовное наказание. По словам адвоката компании «Рустам Курмаев и партнеры» Дмитрия Горбунова, кавалеры госнаград иногда включаются в отдельную категорию лиц, подлежащих амнистии, при ее объявлении президентом.

Зримого подтверждения значимости своей деятельности для государства не имеют только член совета директоров НОВАТЭКа и «Сибур» Геннадий Тимченко и глава «Альфа-Групп» Михаил Фридман. Остальные награждены хотя бы по одному разу.

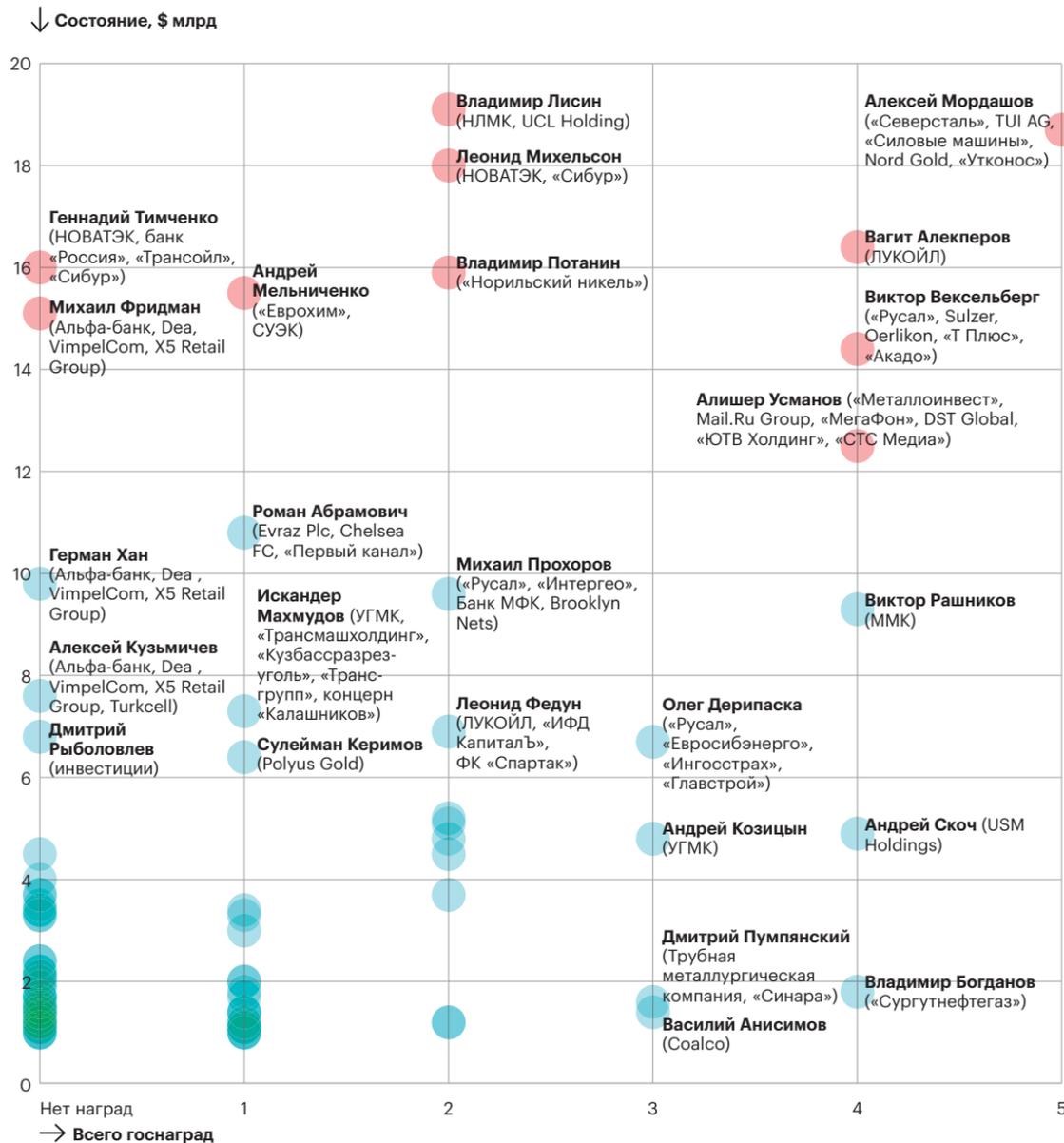
## Самые заслуженные менеджеры госкомпаний России\*

Имя	Компания	Выручка компании**, млрд руб.	Число наград
Сергей Чемезов	«Ростех»	1266	●●●●●●
Герман Греф	Сбербанк России	3059	●●●●●
Андрей Костин	ВТБ	1320	●●●●●
Алексей Миллер	«Газпром»	5966	●●●●●
Николай Токарев	«Транснефть»	818	●●●●●
Андрей Акимов	Газпромбанк	619	●●●●
Борис Ковальчук	«Интер РАО»	868	●●●●
Николай Колесов	Концерн «Радиоэлектронные технологии»	124	●●●●
Виталий Савельев	«Аэрофлот — Российские авиалинии»	496	●●●●

\* Руководители российских компаний из первой сотни рейтинга РБК 500, контрольный пакет в которых принадлежит государству  
\*\* В 2016 году  
Источники: РБК, pravo.gov.ru

## Сколько государственных наград у российских миллиардеров\*

10 богатейших россиян — участников Forbes Billionaires 2018



\* В рейтинг вошли все предприниматели, активы которых, по оценке Forbes, в 2018 году превышали \$1 млрд.

Источник: РБК

Примерная последовательность событий, которая должна произойти для того, чтобы бизнесмен получил государственную награду, выглядит так. Коллектив организации, где работает гражданин, или органы местного самоуправления по месту его жительства должны инициировать ходатайство о награждении. На основании этого ходатайства главе муниципального образования, где зарегистрирована компания претендента на награду, направляется пакет документов. Затем документы передают главе региона, а тот вносит президенту представление о награждении. Документы рассматривает президентская комиссия по государственным наградам. Если ее члены согласны с представлением, они предлагают президенту наградить гражданина госнаградой. Такой порядок закреплен в положении о государственном наградах РФ, утвержденном указом президента России в 2010 году.

Чаще всего государственные награды вручают бизнесменам с активами в металлургической отрасли (более трети от всех отмечен-

ных) или в нефтегазовой (20% от всех награжденных). Строителям и ретейлерам награды обычно не достаются, обходятся и предпринимателей, занимающихся ретейлом и наукоемкими технологиями: основателям сети «Магнит» Сергею Галицкому и «Лаборатории Кас-

перского» Евгению Касперскому, главе «Альфа-Групп» Михаилу Фридману и его партнерам Алексею Кузьмичеву и Герману Хану нечем украсить грудь.

А, скажем, Виктору Вексельбергу (тогда — главе Сибирско-Уральской алюминиевой компании), Ва-

## Как мы считали

Для участия в списке РБК отобрал кандидатов двух типов. Это: 1. Российские участники рейтинга The World's Billionaires журнала Forbes за 2018 год, чье состояние оценивалось в миллиард долларов и более; 2. Руководители компаний из первой сотни рейтинга крупнейших по выручке компаний России РБК 500 за 2017 год, контрольный пакет в которых принадлежит государству. Источником информации о государственных наградах участников списка служили соответствующие указы президента, опубликованные до 1 марта 2018 года. Также в список были внесены оглашенные публично сведения о награждениях, по разным причинам не отраженные в доступных официальных документах. Однако не всегда указ о награждении публикуется — среди них есть и засекреченные. Так, по сообщениям государственных информагентств, в 2011 году Владимир Путин (тогда — премьер-министр) вручил орден Дружбы вице-премьеру Игорю Сечину. Однако указа Дмитрия Медведева о награждении Сечина таким орденом на официальном интернет-портале правовой информации нет.

гиту Алекперову (ЛУКОЙЛ), Владимиру Богданову («Сургутнефтегаз»), Виктору Рашникову (ММК) и многим другим сырьевикам первую госнаграду вручил еще Борис Ельцин. 31-летнего Дерипаску, едва получившего под свой контроль АО «Саянский алюминиевый завод», Ельцин наградил орденом Дружбы за «большой вклад в развитие металлургической промышленности и многолетний добросовестный труд».

Основатель и основной акционер USM Holdings Алишер Усманов все свои награды (их у него четыре) получил от Владимира Путина, причем указ о награждении орденом Александра Невского опубликован не был, хотя информация об этом есть в официальной биографии Усманова на сайте холдинга «Металлоинвест». В законе о государственной наградной системе отмечено, что каждая следующая госнаграда вручается не ранее чем через пять лет после предыдущей, однако Алишер Бурханович получил ордена «За заслуги перед Отечеством» IV степени, Александра Невского и знак отличия «За благодеяние» с разницей в 1–1,5 года (в 2013, 2014 и 2016 годах). Впрочем, вручение награды может быть произведено и раньше по решению президента.

Принадлежность бизнесмена к «ближнему кругу» президента Владимира Путина не влияет напрямую на количество врученных

госнаград. Например, у владельца Volga Group Геннадия Тимченко, которого Путин называл в числе своих «хороших знакомых, друзей», наград нет вовсе, а глава «Роснефти» Игорь Сечин (руководил аппаратом Путина еще во времена работы в мэрии Санкт-Петербурга) имеет только орден Дружбы, который он получил в 2011 году без опубликования соответствующего указа — о награждении руководителя «Роснефти» стало известно со слов пресс-секретаря президента после совещания о результатах работы топливно-энергетического комплекса страны за 2010 год.

В принадлежащих государству компаниях из первой сотни рейтинга РБК 500 госнаграды имеют более 70% первых лиц. Без орденов остаются главным образом те, кто был назначен на должность недавно. В частных компаниях из числа топ-100 рейтинга РБК госнаграды имеют менее половины руководителей.

Частных предпринимателей чаще всего награждают орденом Почета или орденом Дружбы. Ни один бизнесмен не получил высокий орден «За заслуги перед Отечеством» I степени, а вот среди топ-менеджеров госкомпаний кавалерами этого ордена в 2017 году стали двое. В апреле 2017 года награду получил глава «Ростеха» Сергей Чemezov, а в ноябре — руководитель «Газпрома» Алексей Миллер.

Самым орденоносным топ-менеджером России является Сергей Чemezov. Кроме того, он единственный представитель реального сектора экономики России, собравший «полный комплект» орденов «За заслуги перед Отечеством» от IV до I степени. «Старший» из этих орденов (I степени) генеральному директору «Ростеха» вручили в апреле 2017 года, однако ни компания, ни Кремль, ни СМИ информацию об этом не публиковали, а на официальном сайте корпорации упоминание об ордене появилось только в январе 2018 года. Как сообщили РБК в пресс-службе «Ростеха», высокую награду Чemezov получил «за ряд выдающихся заслуг перед Отечеством». ■

При участии Инны Сидорковой, Александра Богачева

## Мир награждает своих бизнесменов

В США есть восемь типов государственных наград, которые вручает президент. Бизнесмены могут претендовать только на одну из них — президентскую медаль Свободы. Награда вручается крайне редко: за последние 50 лет она досталась представителям бизнеса около 20 раз. В числе ее кавалеров — инвестор Уоррен Баффетт, миллиардеры Лоуренс и Дэвид Рокфеллеры, Генри Форд II и Эсте Лаудер.

Британские подданные, в том числе бизнесмены, могут быть награждены орденом Британской империи и получить титул рыцаря или дамы. Среди награжденных орденом за последние десять лет — шотландский бизнесмен-нефтяник Ян Кларк Вуд, миллионер Кит Эдвард Миллз (за участие в организации Олимпийских игр в Лондоне в 2010 году), промышленник Джон Паркер (добыча драгоценных металлов) и венчурный

предприниматель Дэвид Кукси. Титул рыцаря-бакалавра считается низшим в иерархии рыцарских званий Великобритании. Им часто награждают выдающихся артистов, футболистов, деятелей культуры и бизнеса. Так, в 2000 году в рыцари был произведен основатель корпорации Virgin Ричард Бренсон. Иностранные бизнесмены также могут рассчитывать на получение почетного звания ры-

царя — так, например, произошло с основателем Microsoft Биллом Гейтсом, который стал почетным рыцарем в 2004 году. В Германии есть всего одна государственная награда, которую могут получить гражданские лица, — орден «За заслуги перед Федеративной Республикой Германии». Кавалерами этой награды разной степени являются несколько сотен представителей бизнеса и управленцев.

АКТИВЫ Акционером банка Дмитрия Ананьева станет фонд Bonum Capital

# Вхождение в «Возрождение»

→ Окончание. Начало на с. 1

Единственный способ избежать обязательного выставления оферты — продажа контрольного пакета банка «Возрождение» по частям не связанным друг с другом лицам, говорит партнер юридического бюро А2 Михаил Александров. Источник, хорошо знакомый с ходом сделки, сообщил РБК, что вариант приобретения пакетов акций разными компаниями рассматривается, но структура сделки пока обсуждается.

ЦБ не комментирует ситуацию в действующих банках. Представители Bonum Capital и Дмитрия Ананьева отказались от комментариев.

## Предпродажная подготовка

Причина предписания ЦБ о продаже «Возрождения» — «неудовлетворительная деловая репутация» Дмитрия Ананьева из-за санации Промсвязьбанка в декабре 2017 года. На момент выхода предписания братья Дмитрий и Алексей Ананьевы владели 52,7% акций банка через нидерландскую Promsvyaz Capital B.V. Но в процессе раздела активов, по итогам которого Алексей Ананьев вышел из семейного банковского бизнеса, пакет акций «Возрождения» оказался разбитым между шестью кипрскими офшорами, каждому из которых принадлежит не более 10% акций банка.

ЦБ отнес эти офшоры в «одну группу лиц» с Дмитрием Ананьевым. Согласно структуре акционерного капитала, офшоры в сумме владеют теми же 52,7% акций «Возрождения», что ранее принадлежали Promsvyaz Capital. В банке сообщили, что новая структура акционеров — отражение действий основных акционеров по предпродажной подготовке акций «Возрождения», то есть структурированию сделки купли-продажи, которая пройдет в несколько этапов.

Представитель Promsvyaz Capital комментировать структуру акционеров банка отказался.

«Несмотря на то что доля акций банка 52,7% разбита между разными компаниями, как только объем акций, проданных одному владельцу или аффилированным друг с другом лицам, превысит 30%, продавцы обязаны будут выставить оферту на выкуп акций миноритариям», — говорит Михаил Александров.

Представитель Bonum Capital Антон Аверин отказался комментировать выставление оферты, сказав, что структура сделки не будет раскрыта сверх того, что требует ЦБ. Согласно нормативным актам ЦБ для согласования нового акционера любого банка должна быть раскрыта структура владельцев покупателя вплоть до публичной компании или физического лица, напоминает партнер «Ионцев, Ляховский и партнеры» Игорь Дубов.



Основной клиент фонда Bonum Capital, объявившего о намерении войти в капитал банка «Возрождение», — семья миллиардера Сулеймана Керимова, утверждают игроки финансового рынка

## Цена вопроса

Стоимость банка «Возрождение» с учетом относительно коротких сроков покупки, нестабильного информационного фона и неопределенности относительно структуры собственности вряд ли превысит 0,5–0,6 его собственного капитала (30,9 млрд руб. на 1 февраля), говорит ведущий аналитик «Эксперт РА» Екатерина Шурихина, оценивая банк в 15,5–18,5 млрд руб.

Ведущий аналитик S&P Global Ratings Екатерина Марушкевич предлагает ориентироваться на более низкую оценку. «В текущей ситуации оценить стоимость банка можно исходя из его рыночной капитализации (по данным Мосбиржи — 11,53 млрд руб.), — говорит эксперт. Однако, по ее мнению, «цена сделки, вероятнее всего, будет обусловлена договорен-

ностями между старыми и новыми акционерами, а не рыночными факторами». Ранее источник РБК, близкий к переговорам, говорил, что продажа пакета Ананьева в банке «Возрождение» новым собственникам будет безденежной: акции бан-

ка могут быть переданы под контроль фонда Bonum Capital в счет обязательств собственников перед структурами Керимова.

Дополнительными расходами может обернуться оферта миноритариям, которую должен выставить покупатель более 30% акций

акционерного общества. По закону об АО цена выкупа не может быть ниже средневзвешенной цены акций на бирже за предшествующие шесть месяцев.

Акции «Возрождения» низколиквидны, следует из данных Мосбиржи, сделки заключаются не каждый день, и обороты по ним невысоки. В случае оферты обыкновенные акции «Возрождения» могут выкупаться примерно за 480 руб., а привилегированные акции — по 185 руб., подсчитала для РБК Екатерина Марушкевич. Таким образом, расходы нового акционера банка только на выкуп акций у миноритариев «Возрождения», владеющих пакетами менее 2% акций, превысят 990 млн руб.

Если же в рамках оферты к выкупу будут предложены 38,15% акций банка, которыми владеют кипрские компании, не входящие в группу подконтрольных Ананьеву офшоров, то новым собственникам придется потратить в общей сложности 5,4 млрд руб.

Сейчас эти акции арестованы в качестве обеспечительных мер по иску Промсвязьбанка об оспаривании сделок с ценными бумагами, и их отчуждение невозможно. Но обеспечительные меры, в рамках которых арестованы акции, могут быть отменены судом по ходатайству истца или ответчика, отмечает Дубов.

## Новый акционер

Фонд Bonum Capital, объявивший о намерении войти в капитал банка «Возрождение», — это международная группа компаний, занимающаяся инвестиционной деятельностью, говорится на сайте фонда. В ее состав входят российское ООО «Бонум Кэпитал», кипрская Bonum Capital Ltd и лондонская Bonum Capital (UK) Limited. Глава совета директоров группы Мурат Алиев до 2013 года возглавлял департамент казначейства и торговых операций группы «Нафта-Москва» Сулеймана Керимова. Алиев владеет 99,8% долей в российском подразделении фонда через офшор на Британских Виргинских островах, следует из списка аффилированных лиц ООО «Бонум Кэпитал». Источники на рынке говорят, что основным клиентом фонда — семья миллиардера Сулеймана Керимова.

Представитель Bonum Capital связь фонда с Керимовым не комментирует.

Сулейман Керимов является членом Совета Федерации РФ от Дагестана, его полномочия истекают в сентябре 2021 года. Бизнесмен находится под подпиской о невыезде во Франции, где его обвиняют в уклонении от уплаты налогов. Известно, что в конце января Керимов прилетел в Россию. Представитель Керимова в верхней палате не отвечал на телефонные звонки. Будучи сенатором, Керимов не может быть по закону ли-

цом, которое контролирует или оказывает существенное влияние на банк, говорят юристы.

Причины вхождения связанного с Керимовым фонда в капитал банка «Возрождение» не очевидны, отмечает аналитик Fitch Александр Данилов. «Возможно, за банк просят низкую цену или в счет долга», — предполагает он. «Не исключено, что Vonum Capital — промежуточный владелец, который выведет банк из-под негативного фона, а дальше контроль перейдет другому собственнику из числа банкиров», — считает эксперт.

### Судьба «Возрождения»

Смена собственников банков несет для банка «Возрождение» риски, предупреждает Екатерина Марушкевич. Основные из них связаны «с неопределенностью относительно будущей стратегии банка, его роли в структуре активов новых собственников, а также с потенциальным оттоком текущих клиентов, которые могут не согласиться с возможными изменениями в работе банка», отмечает она.

По состоянию на 1 января 2018 года «Возрождение» занимал 39-е место по активам в рейтинге банков «Эксперт РА». У банка консервативная бизнес-модель, хорошая представленность в Москве и области, сильные позиции на рынке ипотеки и кредитования малого и среднего бизнеса (МСБ), отмечает Екатерина Шурихина.

Vonum Capital оценивает банк как актив очень высокого качества с хорошим потенциалом роста. «Банк имеет 27-летнюю историю и должен продолжать ее как самостоятельный игрок, опираясь на текущую бизнес-модель», — сообщил фонд.

Банк «Возрождение» был основан в апреле 1991 года Дмитрием Орловым, которого на рынке называли патриархом банковского бизнеса. Банк придерживался консервативной политики управления рисками, что позволило «Возрождению» пережить все российские банковские кризисы (1994, 1998, 2004, 2008 и 2014 годов). По числу офисов в Подмосковье (75) «Возрождение» проигрывает только Сбербанку.

Дмитрий Орлов оставался главным акционером «Возрождения» до своей смерти в конце 2014 года. Его наследники не стали заниматься банковским бизнесом, и в итоге контроль над банком перешел к братьям Ананьевым, которые планировали присоединить «Возрождение» к Промсвязьбанку. Объединение сорвалось из-за проблем ПСБ, которые в итоге привели к отзыву у него лицензии в конце прошлого года.

Несмотря на санацию сестринского банка, к самому «Возрождению» с точки зрения надзора у регулятора претензий не было, заявлял ЦБ. Однако неопределенность ситуации с собственниками негативно повлияла на кредитные рейтинги «Возрождения», что, в свою очередь, привело в декабре к оттоку бюджетных средств, которые банку удалось заместить вкладами физлиц. ■

При участии  
Екатерины Литовой

## сми Mediascope начнет учитывать в измерениях аудиторию малых населенных пунктов

# Сельчан признали телезрителями

МАРИЯ ИСТОМИНА,  
СЕРГЕЙ СОБОЛЕВ,  
АЛЕКСЕЙ ГАВРИЛКО-АЛЕКСЕЕВ

**Mediascope начнет изучать телевизионные предпочтения всех жителей страны. Сейчас измерения, на базе которых продается реклама, ограничены жителями крупных городов. Бенефициарами расширения панели могут стать «Первый» и «Россия 1».**

### Дошли до села

В этом году и начале 2019-го число домохозяйств, участвующих в проекте по измерению телевизионной аудитории, увеличится на 1 тыс. семей, рассказала директор по телевизионным измерениям компании Mediascope Ксения Ачкасова. К проекту впервые будут подключены проживающие в малых городах и сельской местности. Тестовые поставки данных, учитывающих телевизионные предпочтения жителей малых городов и сел, начнутся в 2019 году, обещает Ачкасова.

Компания Mediascope, ранее известная как TNS Russia, занимается телеизмерениями с середины 1990-х годов и является ключевым игроком отечественного телерекламного рынка. На результаты телеизмерений ориентируются каналы при формировании своей программной сетки, на основе измерений продается реклама на ТВ: рекламодатели покупают так называемые пункты рейтинга, которые отражают число зрителей, увидевших их ролики. По итогам девяти месяцев 2017 года рекламные доходы телеканалов достигли, по версии Ассоциации коммуникационных агентств России, 116–117 млрд руб.

Исторически телеизмерения ограничены только городами с населением от 100 тыс. человек (100+): рекламодателям были интересны только жители этих крупных городов, поскольку за их пределами покупательская способность населения была низкой. В результате сейчас рекламодатели, продвигая свою продукцию на ТВ, платят за эфир только в городах 100+. Всех остальных зрителей рекламодатели получают как бонус.

В городах 100+ проживают, по данным Росстата на январь 2017 года, 75,3 млн человек, тогда как все население России — почти 146,8 млн человек. Пока телеизмерениями не охвачены 71,5 млн человек.

### В ожидании цифры

Ограничение телеизмерений только городами 100+ привело к тому, что большинство коммерческих вещателей присутствовало зачастую только в крупных городах. Есть также десять обя-

зательных общедоступных каналов: «Первый», «Россия 1», «Россия 24», «Россия К», НТВ, «Матч ТВ», «Карусель», «ТВ Центр», «Пятый канал», ОТР. Их аналоговый сигнал распространяется и за пределами городов 100+, но им эти затраты компенсируются из федерального бюджета.

Ситуацию изменит запланированный переход с аналогового на цифровое вещание. В 2019 году государство перестанет субсидировать распространение аналогового сигнала за пределами городов 100+, поскольку к этому времени должны полностью заработать два цифровых мультиплекса (пакет каналов, вещающих на одной частоте). В первый входят перечисленные десять обязательных общедоступных каналов, во второй — коммерческие каналы, которые сами оплачивали строительство своего цифрового мультиплекса: СТС, «Домашний», ТНТ, РЕН ТВ, ТВ3, «Пятница», «Муз ТВ», «Звезда», «Мир» и «Спас».

Таким образом, 20 каналов в 2019 году должны быть доступны в цифровом формате по всей стране. Кроме того, с лета 2015 года все эти телеканалы должны безвозмездно распространять в своих сетях кабельные и спутниковые операторы.

### В интересах крупных вещателей

Точной даты, когда телеизмерения по всей стране будут введены в коммерческую эксплуатацию, пока нет, все зависит от индустриальных решений, сообщила РБК представитель Mediascope Ирина Шпунтова. Тестовые измерения будут финансироваться за счет самого исследователя, уточняют в компании.

От имени телеканалов, рекламодателей и их агентств с телеизмерителем взаимодействует учрежденный в 2014 году Индустриальный комитет по телеизмерениям. С 2017 года в нем у представляющих интересы рекламодателей партнерства «Рус-

бренд», Ассоциации коммуникационных агентств России, учрежденного вещателями и продающего практически всю рекламу на ТВ Национального рекламного альянса и самих телеканалов по 25% голосов.

Гендиректор Индустриального комитета по телеизмерениям Сергей Коптев не прокомментировал планируемое расширение телеизмерений на всю страну.

«Расширение панели было одним из наших важнейших пожеланий по изменению работы Mediascope, поскольку замеры в городах 100+ уже не репрезентативны для всей России, а для федеральных каналов важна реальная картина телесмотрения в стране», — прокомментировала инициативу Mediascope представитель «Первого канала» Лариса Крымова

Бенефициарами расширения панели Mediascope за счет малых городов станут крупные вещатели с госучастием — «Первый канал» и «Россия 1», уверен директор Института современных медиа Кирилл Танаев. Он напоминает, что у «Первого» и «России 1» в малых городах уже есть контакт со зрителями, но не было возможности продать его рекламодателям. Резкого роста рейтингов не будет, но рост контактов телеизмеритель однозначно зафиксирует, уточняет эксперт. Кроме того, добавляет Танаев, в расширении панели заинтересованы все телеканалы, входящие в первый и второй цифровые мультиплексы: они получают данные о том, как их смотрят по всей стране.

«Расширение панели было одним из наших важнейших пожеланий по изменению работы Mediascope, поскольку замеры в городах 100+ уже не репрезентативны для всей России, а для федеральных каналов важна реальная картина телесмотрения

в стране», — прокомментировала инициативу Mediascope представитель «Первого канала» Лариса Крымова. «ВГТРК всегда выступала и выступает за повышение уровня точности телевизионных измерений в России», — говорит и программный директор канала «Россия» Александр Нечаев. Инициатива Mediascope повысит точность сравнения данных по потреблению ТВ и интерне-

та, отмечает представитель холдинга «Газпром-Медиа» Ирина Осадчая. Интернет-аудитория на компьютерах и ноутбуках уже несколько лет измеряется по всей стране.

Расширение измерений должно быть экономически обоснованным и приносить выгоду всем участникам рынка, заявила РБК руководитель отдела исследования канала «Ю» Елена Кублякова. «В текущей ситуации подобные изменения не повлияют на цену рекламы и, как следствие, не приведут к росту доходов телеканалов, которые могли бы окупить дополнительные затраты на расширение сети вещания», — уверена представитель ЮТВ.

Государство в процессе телеизмерений вообще не участвует, заявил РБК замминистра связи Алексей Волин. «О том, что и как мерить, договариваются рекламодатели, телеканалы и рекламные агентства. Они игроки, — объяснил чиновник. — Что хорошо для них, то устраивает государство». ■

## Как измеряется телевизионная аудитория

Как измеряется телевизионная аудитория У компании Mediascope есть так называемая панель из 5,4 тыс. домохозяйств (около 13,5 тыс. человек) в городах с населением от 100 тыс. человек. Они отобраны специальным образом и представляют все население крупных городов страны. В каждом домохозяйстве измеритель установил

свои пиплметры — приборы, которые фиксируют, что и когда смотрел по ТВ каждый член семьи. Данные о телепредпочтениях этих 5,4 тыс. домохозяйств экстраполируются уже на все население крупных городов. Упрощенно говоря, если 10% участников в исследовании респондентов посмотрели конкретную передачу, то ее зрителями также

были 10% всех жителей крупных городов. Выручка по РСБУ АО «МедиаСкоп», которое также занимается измерениями аудитории других медиа, в 2016 году составила, по данным СПАРК, 1,6 млрд руб., прибыль от основной деятельности — 281 млн руб., чистая прибыль — 533 млн руб. Данных за 2017 год еще нет.

С лета 2016 года, после того как иностранцам запретили заниматься телеизмерениями в России, основным владельцем Mediascope стала структура государственного ВЦИОМа. 20% сохранил за собой британский коммуникационный холдинг WPP.

1,4

млрд пользователей — ежедневная активная аудитория соцсети в 2017 году, 2,1 млрд — ежемесячная активная аудитория (оба показателя выросли)

на 14%

по сравнению с 2016-м)

\$15,93 млрд

— чистая прибыль компании в прошлом году, что

на 56%

больше, чем в 2016-м

\$40,65

млрд — общая выручка Facebook Inc. за 2017 год (\$27,63 млрд была в 2016-м), из них

\$39,94 млрд

составил доход от рекламы (\$26,88 млрд — в 2016 году)

\$84,52 млрд — активы компании в 2017 году (\$64,96 млрд — активы 2016-го)

\$538,09

млрд — капитализация Facebook Inc. на бирже США на 9 марта 2018 года, стоимость одной акции — \$185,23

Источник: Facebook

Пять вопросов о смене сетью Facebook алгоритма выдачи постов

# Запутавшиеся в ленте

ИРИНА ЛИ,  
АННА БАЛАШОВА,  
ЕВГЕНИЯ БАЛЕНКО,  
ИВАН КУРАНОВ

**Facebook завершил эксперимент с двумя лентами новостей — признав, что пользователям достаточно одной. Это не первый случай, когда сеть меняет алгоритмы выдачи постов. С чем это связано и на что влияет — выяснял РБК.**

Facebook продолжает активные эксперименты с контентом. За последний год социальная сеть несколько раз меняла правила выдачи постов в пользовательской ленте, а в начале марта объявила, что отказалась от идеи разделить новостную ленту на две — с постами друзей и членов семьи и с постами страниц и групп брендов, издателей и т.д., — поскольку для пользователей это оказалось неудобным.

РБК разобрался, как эти и другие изменения в ленте новостей Facebook влияют на аудиторию сети и компаний, которые используют ее в коммерческих интересах.

**1. Зачем Facebook решил разделить ленту новостей?** Лента новостей Facebook работает на основе алгоритма, который индивидуально для каждо-

го пользователя формирует набор историй и рекламных постов. При этом реклама подбирается в зависимости от возраста, пола, места проживания, интересов и поведения пользователя. Реклама приносит основную часть выручки Facebook Inc., владеющей соцсетью. По итогам 2017 года доля рекламы составляла 98% выручки, или \$39,9 млрд, при общей выручке \$40,65 млрд. Для сравнения: в 2015 году реклама приносила компании 95% выручки. При этом доля других источников дохода — комиссии от разработчиков, которые используют платную инфраструктуру компании (например, от разработчиков игр для соцсети), устройств виртуальной реальности и др., — снижалась.

«Если нам не удастся сохранить существующих пользователей или привлечь новых или если наши пользователи уменьшат уровень взаимодействия с нашими продуктами, наши доходы, финансовые результаты и бизнес могут значительно пострадать», — предупреждала компания Facebook в своем отчете за 2017 год. На конец прошлого года у Facebook по всему миру было 1,4 млрд пользователей. Компания не раскрывает, как этот показатель распределялся по странам. По данным Mediascore, в январе этого года Facebook занимал в России десятое место по средне-

месячной аудитории — у компании было 12,387 млн пользователей на персональных компьютерах, у принадлежащего Facebook сервиса Instagram — 10,848 млн пользователей (11-е место).

Эксперимент по внедрению Explore Feed — «двойной» ленты новостей — Facebook проводил с октября 2017 года в шести странах: Словакии, Сербии, Боливии, Гватемале, Камбодже

Эксперимент по внедрению Explore Feed — «двойной» ленты новостей — Facebook проводил с октября 2017 года в шести странах: Словакии, Сербии, Боливии, Гватемале, Камбодже и Шри-Ланке. Как говорится в блоге компании, таким образом она реагировала на отзывы пользователей, которые утверждали, что хотят видеть в своих лентах больше постов от друзей и членов семьи

и Шри-Ланке. Как говорится в блоге компании, таким образом она реагировала на отзывы пользователей, которые утверждали, что хотят видеть в своих лентах больше постов от друзей и членов семьи.

При этом, по мнению TechCrunch, запуск двух лент был связан с желанием компании полу-

чить еще одну площадку для монетизации. Издание отмечало, что основная цель любых нововведений в ленте — увеличить время, которое пользователи проводят в соцсети. Это позволяет Facebook показывать больше рекламы вместе с контентом. При этом, по информации TechCrunch, Facebook намеревался распространить нововведение на всю свою мировую аудиторию.

**2. Почему эксперимент не удался?**

Декларируемая компанией причина регулярных обновлений в алгоритме формирования ленты новостей, направленных на повышение в выдаче доли постов от друзей и членов семьи по отношению к контенту от брендов

и издателей, заключается в том, что, согласно замыслу создателей, задача сети — соединить друзей и близких людей друг с другом. Однако введение «двойной» ленты не привело к тому, что пользователи стали чаще видеть посты от друзей и членов семьи, отмечалось в блоге компании. Наоборот, часть аудитории жаловалась, что из-за нового алгоритма пропускала важные для себя посты.

«Facebook вынужден балансировать между степенью монетизации своей активной аудитории и уровнем ее оттока, — говорит аналитик «Открытие. Брокер» Тимур Нигматуллин. — Чрезмерная монетизация, насыщенность рынка и конкуренция привели к тому, что в четвертом квартале дневная аудитория компании в США и Канаде впервые сократилась на 1 млн, до 184 млн. Для сохранения высокого уровня монетизации менеджмент пытается перестроить механизмы сети таким образом, чтобы имеющееся количество рекламы не усиливало отток». По его словам, эксперимент с двумя лентами был признан неудавшимся в силу простого неудобства, но в будущем компания продолжит экспериментировать с тем, чтобы какой-то контент получал приоритет при показе.

Директор по росту и исследованиям «ВКонтакте» Андрей Законов отметил, что на фоне

постоянного роста количества информации в мире Facebook, как и другие платформы, пытаются выделить для своих пользователей самое важное из множества записей в ленте новостей. Похожие задачи ставит для себя и российская соцсеть: «умная» лента «ВКонтакте», запущенная в 2016 году, показывает новости пользователю не в хронологическом порядке, а основываясь на его интересах. При этом в отличие от Facebook российский сервис оставил возможность использовать первоначальную версию ленты. «Идея строго делить ленты на новости друзей и новости сообществ неоптимальна: во «ВКонтакте» давно существует возможность читать новости личных страниц и групп отдельно, но мы видим, что пользователи редко выбирают такой вариант», — сказал Законов.

### 3. Какие еще изменения были в ленте Facebook?

В апреле 2015 года компания объявляла, что фото, видео и обновления статусов друзей будут показываться в ленте выше, чем другие посты. В начале октября 2017 года Facebook также стал помещать рядом со ссылками на статьи, которые публикуются в ленте новостей, дополнительные материалы по теме, контекстную информацию из других источников. Таким образом соцсеть пыталась предоставить пользователям инструмент, который позволял бы им решить, стоит ли доверять первоначальной информации.

К концу того же месяца компания опубликовала «Руководство по ленте новостей для издателей». Среди прочего Facebook предупредил, что будет понижать в выдаче ссылки-кликбейты (ссылки с интригующим, но малоинформативным заголовком, который побуждает людей кли-

кнуть на него), ссылки на низкокачественный или вводящий в заблуждение контент и т.п. Также соцсеть пообещала блокировать посты с изображением обнаженного тела, пропагандирующие насилие, провоцирующие травлю или преследование, самоубийства и др.

В конце декабря 2017 года Facebook отказался от специальной отметки для новостей, которые были признаны фальшивыми, поскольку она только увеличила внимание пользователей к подобным постам. С декабря 2016 года соцсеть начала работать со сторонними организациями, которые проверяют, правдивы ли факты из постов, публикуемых в Facebook. Сообщения, не прошедшие проверку, понижаются в выдаче. «Пониженные посты обычно теряют 80% от своего трафика. Это уничтожает экономические стимулы для спамеров и «фабрик троллей», — говорилось в сообщении соцсети.

В январе 2018 года Facebook сообщил, что изменит принципы выдачи в ленте постов от издателей и будет отдавать приоритет новостям, которые будут отвечать нескольким требованиям. Они должны исходить из источников, которым можно доверять: пользователи смогут указывать на фальшивые новости, что отразится на рейтинге издания. Эти новости должны быть местными и информативными. Под информативными Facebook понимает новостные заметки о текущих событиях, истории о популярных персонах, рецензии на кинопремьеры и т.д. Кроме того, соцсеть учитывает, какие посты называют информативными пользователи во время опросов.

Тогда же Facebook сообщил, что в течение нескольких месяцев будет вновь внедрять изменения, которые позволяют пользователям видеть больше значимых постов от друзей и членов семьи. Под значимыми соцсеть

понимает посты, в которых разворачивается дискуссия в комментариях, либо те, которыми хочется поделиться (вопросы, где стоит отдохнуть; видео, провоцирующее дискуссии и т.п.). Пока эти нововведения касаются только аудитории из США. При

об утечке документов кандидата в президенты США Хиллари Клинтон. Facebook признал, что в сети действовали фальшивые аккаунты, через которые распространялась дезинформация. Во время слушаний сенаторы дали понять, что, если Facebook не будет

входит сайт Sports.ru, потенциальное введение двух лент не так важно, как то, что Facebook стал отдавать приоритет постам не компаний, а друзей. «Многие бизнесы, которые сильно зависели от органического трафика из Facebook, сейчас испытывают большие трудности с дистрибуцией контента. Есть пример издания LittleThings, где нововведения сорвали сделку по стратегической продаже, в результате чего проект закрылся. Думаю, это далеко не последний такой случай», — говорит он. По словам Боборыкина, сейчас и издателям, и брендам сложно строить долгосрочные стратегии дистрибуции в Facebook из-за постоянных экспериментов компании. «И самое главное — совершенно непонятно, как изменится медиапотребление, когда люди перестанут видеть контент от страниц в своих лентах. Будут ли они искать его в других каналах (например, в RSS или заходить напрямую на любимые сайты)? Или будет достаточно репостов друзей?» — рассуждает Боборыкин.

«Изменения любого сервиса критичны, когда ты критически от них зависишь — то есть для Facebook-изданий это критично, но для нас это одна из платформ, — говорит издатель «Медузы» Илья Красильщик. — В смысле доверия к Facebook — оно, конечно, сильно пошатнулось, потому что они стали совершенно непредсказуемы». При этом Красильщик признает, что Facebook остается для издания важным источником аудитории. Но поскольку эксперимент с «двойной» лентой был признан неудачным, а идея с понижением места страниц в пользу друзей пока не работает в России, оценивать их влияние можно будет после введения. «Мы не зарабатываем напрямую в Facebook, а используем соцсеть для анонсирования наших материалов и публикации видео», — отметил издатель «Медузы».

## Потенциальное введение двух лент не так важно, как то, что Facebook стал отдавать приоритет постам не компаний, а друзей, считает эксперт

этом в Facebook признали, что количество контента от издателей и бизнеса в ленте снизится.

### 4. Зачем Facebook менять ленту?

Согласно исследованию компании Mavrck, в 2016 году уровень вовлеченности (учитывает лайки, репосты, комментарии) аудитории Facebook на один пост снизился на 15,14% по сравнению с предыдущим годом. Пользователи размещали в ленте на 29,5% меньше собственного контента. При этом посты, созданные пользователями, провоцировали в 6,9 раза больше реакций, чем сообщения от страниц брендов.

Осенью в конгрессе США прошли открытые слушания о влиянии Facebook, а также Google и Twitter на результаты выборов президента этой страны осенью 2016 года. Почти сразу после победы Дональда Трампа эти компании обвинили в распространении фейковых новостей через ленту. Согласно расследованию The New York Times, пользователи Facebook и Twitter, которых в реальности не существовало, начали публиковать новости

самостоятельно бороться с подобными постами, меры против них начнут принимать власти.

Кроме того, наличие фальшивых аккаунтов может исказить профиль аудитории соцсети, который она использует при взаимодействии с рекламодателями.

### 5. На кого, кроме пользователей, влияют изменения?

Онлайн-журнал Outline подсчитал, как нововведения Facebook по приоритизации постов от друзей отразились на различных СМИ с 5 марта 2017 года по 28 февраля этого года. Анализ затронул посты 20 издателей, публикующихся в Facebook, и показал, что вовлеченность у Fox News упала с около 30 млн реакций в январе до 20 млн в феврале 2018 года. Та же тенденция наблюдается и у CNN, чей уровень вовлеченности начал падать с ноября 2017-го. Тогда как у The New York Times уровень вовлеченности почти не снизился — он остается на стабильной отметке 45 млн.

По мнению Андрея Боборыкина, редакционного директора компании Tribuna Digital, куда

# Новый номер уже в продаже

Также в цифровых киосках



rbc.ru



ФОТО: из личного архива

Чтобы разнообразить предложение, основатель МТМ wood Андрей Мунтян добавил в ассортимент шахматные доски и деревянные предметы декора, однако большую часть дохода приносит продажа торцевых разделочных досок с индивидуальным дизайном, а по количеству заказов лидируют стандартные доски

Как бывший банкир стал краснодеревщиком

# Бизнес без сучка и задоринки

КСЕНИЯ МЕЛЬНИКОВА,  
НИКОЛАЙ ГРИШИН

**Андрей Мунтян всегда любил работать с деревом, а трудился в банках. Когда банковская карьера подошла к концу, он превратил хобби в бизнес — продвигает свои разделочные доски МТМ wood на YouTube и продает их по всему миру.**

«Бывает, просыпаюсь ночью и понимаю, что в голову пришла идея для новой модели доски, — рассказывает Андрей Мунтян. — Утром сажусь за компьютер, прорисовываю конструкцию и дизайн, делаю все расчеты, потом иду в мастерскую и делаю ее. Это доставляет мне особое удовольствие».

56-летний Мунтян, экономист по образованию, — известный в Ижевске банкир. С 1990-х годов он создавал банки и управ-

лял кредитными организациями: входил в правление Быстробанка, Мобилбанка и др. Однако создать крупный федеральный банковский холдинг не удалось, а в начале 2010-х стало понятно, что дни локальных кредитных организаций сочтены: активы приносили убытки. Мунтян стал распродавать доли более крупным финансовым организациям и выходить из прав-

## Ценные доски

Торцевая разделочная доска — это доска, волокна которой в отличие от обычной разделочной доски расположены перпендикулярно режущей поверхности. Чтобы изготовить та-

кую доску, деревянный брусок пилят на небольшие кусочки, а затем склеивают боковыми гранями друг к другу. Доска получается более прочной, чем обычная. К тому же из брусков

лений подконтрольных банков. Последним в январе 2012 года он оставил пост президента Мобилбанка (размер активов — 1,25 млрд руб. на июль 2012 года, по данным СПАРК), вскоре после этого в банке началась процедура банкротства.

«В какой-то момент я твердо понял, что хватит, надо менять сферу деятельности, — вспоминает экс-банкир. — Денег на жизнь я уже за-

работал и хотел заниматься тем, что мне действительно нравится. Плюс ко всему хотелось больше времени проводить с семьей, с детьми».

Андрей Мунтян еще в детстве вместе с отцом занимался столярным делом, затем построил себе загородный дом и рядом столярную мастерскую на 140 кв. м. «Моей мечтой было работать с деревом. Я попробовал делать торце-

вые разделочные доски из разных пород, и мне понравилось», — рассказывает Мунтян.

## YouTube, 3D и доски

Поначалу Андрей Мунтян делал доски для друзей и знакомых и изучал рынок — смотрел в интернете, предлагают ли такой товар в России и за рубежом, есть ли на него спрос. Оказалось, что торцевые доски пользуются большой популярностью в США, Канаде и других англоговорящих странах. Предположив, что скоро этот тренд придет и в Россию, в 2010 году Мунтян с помощью сына Василия сделал сайт [mtmwood.com](http://mtmwood.com), закупил древесину (дуб, бук, ясень, орех и др.) и специальное оборудование (фугальный, отрезной, рейсмусовый и шлифовальный станки). Самостоятельно научился работать в программах SketchUp,

МТМ wood в интернет-магазине продается по цене от 4 тыс. до 28 тыс. руб., а в супермаркетах стоимость обычных разделочных досок из дерева начинается от нескольких сотен рублей.

## Экономика MTM wood (за январь 2018 года), тыс. руб.

### Доходы

**1200**

Заказы из России 720

Заказы из-за рубежа 480

### Расходы

**1029,4**

Зарплата сотрудникам 57,5

Комиссия за услуги банка 40

Аренда помещения 189

Аренда оборудования 98,9

Покупка материалов 623

Налоги 21

### Прибыль

**170,6**

Источник: данные компании

CorelDRAW и Adobe Photoshop. Общие инвестиции в запуск своего дела составили около 5,1 млн руб.: в 3 млн руб. обошлось строительство мастерской, еще 2,1 млн руб. было потрачено на оборудование и первую партию древесины.

Очень быстро стало понятно, что бывший банкир купил себе дорогую игрушку — продажи торцевых разделочных досок через сайт в первое время составляли три-четыре штуки в месяц. «Я столкнулся с тем, что на этот товар в России просто не было спроса. На Западе продукт был распространен, а в нашей стране люди еще не понимали, что такое торцевые доски», — признается Андрей Мунтян. О прибыли не могло быть и речи, поэтому предприниматель продолжал тратить накопления, а в свободное от выполнения заказов время экспериментировал с продвижением своей продукции.

Вскоре стало понятно, что обычная реклама не приносит результатов. «Продвижение такого продукта работает очень плохо, — объясняет Мунтян. — У нас был опыт онлайн- и офлайн-рекламы, она вызвала определенный интерес, но к росту продаж не приводила. Я решил действовать радикально — показывать, как я делаю разделочные доски, на YouTube, чтобы люди понимали, как это работает, и могли при желании повторить».

Летом 2012 года предприниматель создал YouTube-канал mtmwood. Съемкой и монтажом видео занимался самостоятельно. На первых порах количество просмотров было минимальным. Тогда

Мунтян придумал оригинальное и визуально более привлекательное решение. В 2013 году он разработал несколько вариантов торцевых разделочных досок с 3D-эффектом — бруски выкладываются таким образом, что возникает иллюзия трехмерного пространства на лицевой поверхности. Именно такие модели досок вызвали наибольший интерес зарубежной аудитории, и количество подписчиков стало стремительно расти.

«На YouTube можно пробиться только в том случае, если ты показываешь что-то новое — то, что ты разработал сам и что не показывают другие. На моем канале этим новым стали 3D-доски. Сначала внимание на них обратили американцы, а потом и русские стали смотреть», — говорит Мунтян. Он комментировал свою работу на русском, а потом писал к видео английские субтитры. Такой контент пришелся по вкусу — сейчас у канала 288 тыс. подписчиков, 73% из которых живут за пределами России, лучшие видео собирают более 3 млн просмотров.

На YouTube немало каналов, посвященных рукоделию, но преобладают его женские виды — вязание, вышивание, шитье и т.п., а также каналы, посвященные решениям бытовых проблем или декорированию помещений, одежды. Ижевский банкир стал одним из первых краснодеревщиков в русскоязычном сегменте YouTube, у него появилось несколько последователей. «Андрей Мунтян — основатель «торцевого движения» в нашей стране. Считаю его своим сенсеем, который вдохновил меня и научил очень многому дистанционно благодаря YouTube-каналу», — говорит Михаил Зернин, основатель екатеринбургской компании по производству торцевых разделочных досок Zernin Handcrafted.

Рост популярности в интернете отразился на продажах. В 2014 году годовая выручка MTM wood достигла 4 млн руб. (прибыль — около 15%) — большая часть клиентов была из США, но поступали заказы и из Европы, Бразилии, Австралии и ЮАР. Товар заказчикам отправляют с помощью «Почты России» и международных служб доставки.

## Своя доска

Часто клиенты при заказе спрашивали о возможности изменить дизайн или сделать доску с индивидуальным рисунком из выбранной ими породы древесины. Стало понятно, что нужно использовать еще один набирающий обороты тренд — кастомизацию. Сын Андрея Василий Мунтян развивает проект «Рубашка на заказ» — интернет-ателье, которое шьет сорочки по индивидуальным меркам и требованиям клиентов, выручка его компании в прошлом году достигла 50 млн руб. при рентабельности около 8%. Прочнее бы не попробовать тот же прием с разделочными досками?

«Часто поступали запросы сделать разделочную доску с надписью вроде «Мама, с днем рождения» или с логотипом футбольной команды, — рассказывает Андрей Мунтян. — Мы посчитали, что это могло бы стать новым, более маржинальным направлением деятельности». Но для выполнения индивидуальных рисунков и надписей нужен был специальный гравировально-фрезерный станок — покупка станка марки CNC-STEP обошлась Мунтяну в 500 тыс. руб.

О приобретении предприниматель не пожалел: в 2015 году поток заказов MTM wood стал стабильным. Предприниматель зарегистрировал ООО «MTM ВУД» (до этого работал через юрлицо сына ООО «Бизнес Старт»). Видеоролики об изготовлении торцевых разделочных досок с индивидуальным дизайном, например логотипом «Манчестер Юнайтед» для поклонника футбольного клуба, привлекли новых подписчиков на YouTube-канал.

В 2017 году интернет-популярность принесла неожиданные плоды. На Андрея Мунтяна вышли представители компании Systec и предложили поставить предпринимателю мощный гравировально-фрезерный станок, если иногда в кадре будет виден логотип компании, а ссылка на ее сайт появится в описании YouTube-канала. Предприниматель согласился — он бесплатно получил современное оборудование, которое позволяет наносить сложные рисунки.

## MTM wood в цифрах

**337**

досок было изготовлено в январе 2018 года

**200%**

составляет средняя наценка на товар

**3-4**

дня уходит на изготовление одной доски

**10**

тыс. руб. — средний чек по итогам 2017 года

**28**

тыс. руб. стоит самая дорогая доска с 3D-эффектом

Чтобы разнообразить предложение, Мунтян добавил в ассортимент MTM wood шахматные доски и деревянные предметы декора — тарелки, блюда, шкатулки, вазы, держатели для ножей и др. Но если шахматные доски стали пользоваться спросом, то декоративные вещи практически не заказывали. «Сейчас, оглядываясь назад, я признаю некоторые свои ошибки, — говорит предприниматель. — Не стоило тратить время на разработку новых продуктов, которые не пользуются спросом, нужно было сосредоточиться на том, что получается делать лучше других — на досках».

В 2017 году годовой оборот MTM wood увеличился в два раза и достиг 10,8 млн руб., прибыль — 1,3 млн руб. Выручка компании за январь 2018 года составила около 1,2 млн руб., прибыль — около 15%. Большую часть дохода приносит продажа торцевых разделочных досок с индивидуальным дизайном, но по количеству заказов лидируют стандартные доски: цена на них в три-четыре раза ниже, чем на индивидуальные.

Основные расходы MTM wood — покупка пиломатериалов у компаний «Вудсток», «Дюрапан ХВ» и др. На них уходит больше 50% вырученных денег. Сейчас в MTM wood работают два человека: сам Мунтян и его помощник. Нанимать больше людей и ставить производство ходовых моделей на поток предприниматель не хочет принципиально. Объемы заказов иногда превышают возможности производства, тогда предприниматель просто поднимает цены: «Когда я вижу, что все раскупается и мы не справляемся с заказами, я поднимаю цены, а когда вижу, что спрос падает — опускаю». Большинство клиентов приходит на сайт mtmwood с YouTube, но иностранцы приносят сейчас лишь около трети выручки. Проблема в том, что сбыт за рубеж сильно сдерживается из-за транспортных расходов, налогов, таможенных сборов. Доски тяжелые, и заказывать недорогие модели до 10 тыс. руб. смысла нет, сетует Мунтян. Поэтому, как правило, иностранцы заказывают либо разделочные доски с персонализированными надписями или логотипами, либо со сложными 3D-рисунками, ценник на которые в интернет-магазине превышает 20 тыс. руб.

«Я прекрасно понимаю, что 99% людей на планете станут пользоваться пластиковыми досками, мыть их в посудомоечной машине и будут счастливы. Качественные торцевые доски — это небольшой рынок, но на нем можно развиваться, потому что передо мной 7,6 млрд потенциальных покупателей. Если 1% из них заинтересуется, а 0,01% купит — это уже очень большие деньги», — говорит Андрей Мунтян. ■

## Взгляд со стороны

**«Разделочные доски — товар для дома №1 в США» Яна Османова,** основатель бренда посуды и декора для дома FUGA

«Рынок кухонной утвари в России активно развивается. Для сравнения, в США разделочные доски — номер один по обороту среди товаров для дома. В России на рынке массового спроса скорее важна функциональность, долговечность, надежность, а не уникальность. Но я думаю, что постепенно по мере насыщения рынка ситуация изменится, популярность изделий с индивидуальным дизайном будет

расти, что позволит производителям расширить ассортимент и укрепить свои позиции. Сейчас спрос на разделочные доски в нашей компании довольно высокий: он составляет примерно 40–50% продаж всего ассортимента».

**«У компании весьма небюджетные решения» Иван Кукков,** сооснователь компании по производству кухонной утвари «А-Фабрик»

«На торцевые разделочные доски из дерева сейчас однозначно есть спрос, но это очень нишевый продукт, который

создается для заинтересованного платежеспособного потребителя. MTM wood очень хорошо себя чувствует в этой нише. Но я думаю, открывая бизнес в этой сфере, нужно принимать во внимание риски, связанные со сложной структурой поставок сырья. MTM wood постоянно нужны новые виды древесины в ограниченных объемах. По этой причине компания может восприниматься поставщиками как небольшой потребитель, что влияет на цену. В то же время это нивелируется конечной стоимостью продукта: у компании весьма небюджетные решения. Мы не конкурируем и не бу-

дем конкурировать с MTM wood. Если бы мы делали торцевые разделочные доски, они бы стоили намного меньше. Но это была бы одна серийная модель, ни о какой индивидуализации речи бы не шло».

**«Рынок небольшой, но он растет» Михаил Зернин,** основатель екатеринбургской компании по производству торцевых разделочных досок Zernin Handcrafted

«С моей точки зрения, рынок торцевых разделочных досок еще только набирает обороты. Спрос есть, но только от клиентов, которые уже знают, что это

такое. Производителей немного, особенно если брать сегмент кастомизированных под клиента досок (с рисунками, надписями и т.д.). Массовым этот продукт сделать сложно в силу невозможности автоматизации многих производственных процессов, поэтому вряд ли он заинтересует розничные сети. Андрей Мунтян начал выпускать и пропагандировать этот товар одним из первых в стране. И сейчас конкурентов у него нет — и в плане мастерства изготовления, и в плане ведения бизнеса, и в плане доходов. MTM wood — это сильный бренд, к качеству которого стремлюсь я сам».

## РБК на МIPIM 2018

13 марта, Канны, Франция



09:30 — 10:45  
Стенд Правительства  
Москвы

### Открой Москву — следуй за чемпионами!

Открывающая сессия на стенде Правительства Москвы

11:00 — 12:00  
Ruby Room,  
Дворец Фестивалей

### Урбанистическая карта мира: создание новых российских агломераций

Открывающая конференция российской деловой программы

12:30 — 13:30  
Стенд Правительства  
Москвы

### Экономика мегаполиса: опыт мировых агломераций

Круглый стол РБК

Программа: Дарья Иванникова — d.ivannikova@rbc.ru, +7 903 121 23 11  
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 964 772 34 84  
Партнерство: Анна Герасимова — agerasimova@rbc.ru, +7 926 014 49 94

\*МИПИМ, ЭйДиДжи Групп, НДВ.РУ, ИУай, Руби Рум

2018 год Реклама 18+

## VII форум административных директоров

При регистрации укажите кодовое слово «админы2018» и получите 15% скидку\*

16 марта, Технологический центр Microsoft

starliner

Партнер



### Программа:

**14:50 – 16:00**

Publik Talk. История личного  
успеха

**16:00 – 17:00**

Wine Class. Дегустация вин

### Среди тем:

- OPEN SPACE: конец эпохи открытий. Адаптация открытого пространства под естественные запросы сотрудников
- Современные тренды в дизайне офисных пространств
- Секреты оптимизации расходов и повышения качества. Лучшие практики управления расходами

Программа: Лариса Каграманян — lkagramanyan@rbc.ru, +7 916 723 90 85  
Участие: Инна Галлер — igaller@rbc.ru, +7 964 772 34 84  
Партнерство: Анна Герасимова — agerasimova@rbc.ru, +7 926 014 49 94

\*Акция действует до 15.03.18; Старлайнер, Опен Спейс, Паблик Ток, Вайн Класс

2018 год Реклама 18+