

Акционеру АО “Коммерсантъ”
А.Б. Усманову
от выпускающего редактора спецпроектов АО “Коммерсантъ”
Д.С. Бурлаковой

ОБРАЩЕНИЕ К СОБСТВЕННИКУ АО “КОММЕРСАНТЪ”

Уважаемый Алишер Бурханович,

Успехи и кризисы предприятия в обществе обычно ассоциируются с его собственником, поэтому происходящие в компании события напрямую сказываются на имидже её владельца. С 2006 года по настоящее время АО “Коммерсантъ” связан с Вашим именем.

Летом 2024 года в АО “Ъ” произошли кадровые изменения: Владимира Желонкина на постах шеф-редактора ИД “Коммерсантъ” и главного редактора газеты “Ъ” сменил Михаил Лукин, а на посту генерального директора — Роман Уманский. Ротация кадров привела “Ъ” к прогрессирующему управленческому и этическому кризису, последствия которого уже очевидны: издательский дом теряет ценных сотрудников, новый менеджмент нарушает базовые права и свободы человека, административные службы идут на нарушения российского законодательства, корпоративная атмосфера стала токсичной, а культура взаимодействия — небезопасной, агрессивной и демотивирующей.

Непосредственно меня разрастающийся кризис достиг 30 января 2025 года. С этого времени я последовательно предпринимаю действия, чтобы потушить разгорающийся в “Ъ” пожар беспредела, внести свой вклад в нормализацию и оздоровление трудовой атмосферы и минимизировать ущерб от деструктивных действий нового руководства.

10 февраля я отправила служебную записку на имя гендиректора с конструктивными предложениями для улучшения ситуации. Мне известно, что служебка была получена, но вместо адекватной реакции я столкнулась с актами давления и нарушениями законодательства со стороны АО “Коммерсантъ”.

18 апреля я направила обращение Григорию Левченко, как к председателю Совета директоров “Ъ” и Вашему представителю. В нём я описала ключевые проявления кризисной ситуации, степень её масштаба и изложила конкретные предложения для её благополучного разрешения. Направляя это обращение, я исходила из уверенности, что Григорий Левченко передаст его лично Вам. Пакет предложенных мной системных антикризисных мер превосходит реальные полномочия Григория Левченко и может быть санкционирован только Вами лично — поскольку речь идёт о концептуально новом уровне развития старейшего делового медиа страны и о ситуации, которая в любом случае станет частью истории ИД “Ъ” и Вашей биографии.

При взаимодействии с людьми и организациями я исхожу из принципа презумпции добропорядочности, согласно которому каждая сторона разумна, порядочна и заслуживает уважения, пока не докажет обратного. Поэтому я рассчитывала, что председатель Совета директоров передаст обращение Вам и что после Вашего ознакомления с ситуацией в АО “Ъ” будут предприняты антикризисные меры.

Однако больше месяца реакции не было.

26 мая я связалась с Григорием Левченко и с удивлением узнала, что он не передал Вам моё обращение, а ограничился пересылкой его нынешнему руководству ИД “Ъ”. В моём обращении изложены аргументы, которые позволяют сделать однозначный вывод о необходимости уволить из “Ъ” Михаила Лукина и снять с занимаемой должности Романа Уманского. Поэтому я обратила внимание Григория на то, что рассмотреть моё обращение по существу нынешнее руководство ИД “Ъ” не сможет, и попросила его всё-таки передать полный текст обращения лично Вам, как и предполагалось изначально. На данную просьбу Григорий Левченко ответил, что это “поставит в неловкую ситуацию” нынешнее руководство “Ъ”, и он хотел бы этого избежать. Я действую открыто, поэтому предупредила Григория, что в таком случае передам обращение Вам самостоятельно (без его участия).

Уверена, когда Вы ознакомитесь с содержанием данного обращения, Вы увидите, что мои действия и предложения логичны, продуманы и ориентированы на конструктивное и системное развитие ИД “Ъ”.

Мне важно, чтобы информация о происходящем в “Ъ” и полный текст обращения дошли до Вас — как до человека, чьи репутационные, управленческие и инвестиционные интересы напрямую связаны с этой ситуацией. На данном этапе без Вашего участия кризис уже не может быть разрешён.

С января 2025 года я стремлюсь разрешить кризисную ситуацию внутри АО “Ъ”, не вынося её в публичную плоскость. Деятельность “Ъ” (публикации, кадровые перестановки, исчезновение и правка материалов на сайте и т.д.) находится под пристальным вниманием в русскоязычном медиапространстве и вызывает широкое обсуждение. Сведения о нездоровой атмосфере в редакции, оттоке кадров и нарушениях прав человека в АО “Коммерсантъ” уже циркулируют в журналистской среде и в какой-то момент станут предметом широкого обсуждения.

Уверена, что для АО “Коммерсантъ” будет гораздо конструктивнее и лучше, если Вы узнаете о кризисе из моего обращения, а не со страниц СМИ. Полагаю, Вы разделяете мою заинтересованность в том, чтобы “Ъ” не утратил свой профессиональный, репутационный и человеческий капитал. И надеюсь, что с Вашим участием у нас получится конструктивно разрешить кризис, превратив его в новую для ИД “Коммерсантъ” точку роста, которая позволит издательскому дому укрепиться в статусе лидера деловой журналистики в России и стать ключевым популяризатором и проводником современных международных стандартов деловой этики и корпоративной социальной ответственности. Рассчитываю получить от Вас своевременную обратную связь.

Приложение: Обращение в Совет директоров АО “Коммерсантъ” от 17.04.2025 (PDF)

С уважением,
Дарья Бурлакова



КУДА: 123112, Россия, Москва, Пресненская наб., д. 10, блок С, эт. 35

В АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КОММЕРСАНТЪ»

КОМУ: Председателю Совета директоров акционерного общества
“Коммерсантъ” — **Григорию Левченко**

эл.почта:

ОТ: выпускающего редактора спецпроектов издательского дома
“Коммерсантъ” — **Дарьи Бурлаковой**

личная эл.почта:

моб.тел.:

**ОБРАЩЕНИЕ СОТРУДНИКА
ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА “КОММЕРСАНТЪ”
В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА “КОММЕРСАНТЪ”**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 часть: О причинах обращения и необходимости развития в АО «Коммерсантъ» корпоративной социальной ответственности	6
1.1. О моей мотивации: почему я отправляю данное обращение в Совет директоров АО «Коммерсантъ»	6
• Моё отношение к «Коммерсантъ»	6
• Личный опыт как точка опоры для перемен	7
1.2. О Целях устойчивого развития ООН, значении развития КСО и Кодексов корпоративной этики	8
• Об актуальности создания Кодекса корпоративной этики в АО «Коммерсантъ»	9
• О создании нового мультимедийного спецпроекта о КСО и Кодексах корпоративной этики, который поможет «Ъ» укрепить репутацию и превратить кризис в точку роста	10
1.3. О внедрении в ИД «Коммерсантъ» культуры корпоративной социальной ответственности (КСО), активно развиваемой на других предприятиях, связанных с Алишером Усмановым	11
• Кодекс этики группы компаний «Металлоинвест»	12
• Кодекс этики группы компаний «Удоканская медь»	14
2 часть: Почему назначение Михаила Лукина шеф-редактором ИД «Ъ» и главным редактором газеты «Ъ» стало кадровой ошибкой и как эта ошибка привела к кризису в АО «Ъ»	16
2.1. Г-н Лукин не умеет эффективно управлять коллективом (как результат — «Ъ» теряет ценных сотрудников)	18
2.2. Г-н Лукин не пользуется уважением и вызывает презрение в коллективе (он стал объектом насмешек и не воспринимается командой как авторитетный руководитель, что негативно сказывается на развитии ИД «Ъ»)	22
2.3. Публичное поведение г-на Лукина наносит вред репутации ИД «Коммерсантъ» и репутации Алишера Усманова как собственника «Ъ»	24
• «Идиот — не диагноз, а функция...» — ?	24
• Г-н Лукин нарушает профессиональные стандарты журналистики, публично поддерживая одну из сторон военного конфликта, происходящего на территории Украины	25
• Г-н Лукин, находясь при исполнении своих должностных обязанностей в «Ъ», носит одежду с символикой ЧВК «Вагнера»	27
• Г-н Лукин публично выражает уважение и симпатии Евгению Пригожину	29
• Г-н Лукин дискредитирует собственника «Ъ» Алишера Усманова и наносит ущерб его деловой репутации как в России, так и в мире	31
2.4. Выводы ко второй части	33
3 часть: Мои предложения по выведению «Ъ» из кризиса и переходу на новый уровень — к устойчивому развитию и статусу реализатора и проводника современных мировых практик корпоративной культуры и КСО в российской и международной бизнес-среде	35
Предложение 1. Создать в АО «Коммерсантъ» Кодекс корпоративной этики	35
Предложение 2. Присоединить АО «Коммерсантъ» к Национальной сети Глобального договора ООН в России, в которую с 2019 года входят другие компании, связанные с Алишером Усмановым	37
Предложение 3. Усовершенствовать систему отбора кандидатов на руководящие должности в ИД «Ъ», чтобы избежать повторений кадровых ошибок и управленческого кризиса	37
Предложение 4. Признать и исправить кадровую ошибку, допущенную летом 2024 года, — уволить Михаила Лукина и назначить на должности шеф-редактора ИД «Ъ» и главного редактора «Ъ» другого специалиста, который будет обладать необходимыми компетенциями	37
Предложение 5. Снять с должности генерального директора АО «Коммерсантъ» Романа Уманского, а также принять меры дисциплинарного взыскания в отношении других сотрудников «Ъ», которые допустили и/или непосредственно участвовали в нарушениях российского законодательства	38
Предложение 6. Разместить на внутреннем корпоративном сервере «Ъ» скан-копии Уставов редакций всех СМИ, входящих в издательский дом	38
Предложение 7. Инициировать создание мультимедийного спецпроекта о Кодексах корпоративной этики и корпоративной социальной ответственности (КСО)	38
Завершение	39

Введение

Я являюсь штатным сотрудником АО «Коммерсантъ» (выпускающим редактором спецпроектов) с января 2022 года.

В ИД «Коммерсантъ» я занимаюсь созданием мультимедийных спецпроектов, то есть — полным циклом их производства от идеи и до реализации (разработка и согласование концепций, продюсирование, подготовка текстов, отбор медиаконтента, подготовка ТЗ участникам команды, общая координация и постановка задач профильным отделам и т.д.). Мультимедийные спецпроекты — это журналистские материалы. Их основная цель — работать на имидж издательского дома, усиливать его репутацию и демонстрировать возможности “Ъ” как издания, которое может позволить себе сложное и дорогостоящее производство мультимедийных материалов, форматы которых с каждым годом развиваются в мировой медиаиндустрии.

С 1 июля 2024 года в нашем издательском доме поменялось руководство. Владимира Желонкина на постах шеф-редактора ИД «Коммерсантъ» и главного редактора газеты “Ъ” сменил один из его заместителей — Михаил Лукин.

Некомпетентные, непрофессиональные, незаконные, а порой и просто абсурдные действия г-на Лукина привели к прогрессирующему кризису внутри АО «Коммерсантъ».

Непосредственно меня разрастающийся кризис достиг 30 января 2025 года — в этот день состоялся двухминутный телефонный разговор с г-ном Лукиным, который внезапно позвонил мне и сообщил, что он закрывает мультимедийный спецпроект о смертной казни “Жизнь как право”: <https://www.kommersant.ru/projects/deathpenalty> (который готовится мною по заданию ИД “Ъ” с 2023 года и выходит на [kommersant.ru](https://www.kommersant.ru) с июня 2024 года), а я уволена. На мой вопрос о причинах г-н Лукин ответил, что “проект говно” (цитата), а я не умею “складывать буквы в слова” и писать тексты (т.е. фактически в хамской манере обвинил в профнепригодности). В этот же день мне позвонил руководитель службы персонала АО «Коммерсантъ» Сергей Багмет и, согласившись с тем, что действия г-на Лукина незаконны и превышают его полномочия, сказал, что если уж главный редактор так решил, лучше принять это как данность и уволиться, потому что Михаил Лукин для сотрудников редакции “руководитель и бог” (цитата).

Об абсурдности сложившейся ситуации я незамедлительно проинформировала руководство АО «Коммерсантъ». 10 февраля я направила служебную записку генеральному директору Роману Уманскому и членам редколлегии (см. Приложение), руководствуясь в том числе условиями моего трудового договора, согласно которому я обязана **“...незамедлительно сообщать Работодателю обо всех ставших известными фактах, содержащих признаки направленности на причинение ущерба имуществу и/или интересам Работодателя либо безопасности работников Общества”**. Именно такими фактами и являются неправомерные действия нового шеф-редактора ИД “Ъ”. В служебной записке я подробно изложила обстоятельства случившегося эксцесса, указала на потенциальные риски, которые несут действия г-на Лукина для репутации “Ъ” и здоровья сотрудников редакции, а также предложила конкретные конструктивные меры, позволяющие издательскому дому “Коммерсантъ” преодолеть кризис, извлечь ценный опыт, стать устойчивее и выйти на новый уровень корпоративной культуры.

Моя служебная записка не получила адекватной реакции со стороны генерального директора АО «Коммерсантъ» Романа Уманского. Больше двух месяцев он уклоняется от встречи со мной для обсуждения возникшей ситуации.

Г-н Уманский занял пост гендиректора в августе 2024 года. До этого он трудился в «Ъ» заместителем генерального директора, Владимира Желонкина, который занимал в АО «Ъ» одновременно три должности: шеф-редактора ИД, главного редактора газеты и генерального директора. Возможно, получив от меня служебную записку, г-н Уманский не проявил своей субъектности как гендиректор, поскольку привык подчиняться решениям шеф-редактора ИД «Ъ». А, возможно, он изначально был назначен на пост генерального директора лишь формально, для обеспечения в том числе неправомερных действий г-на Лукина. Однако независимо от реальной роли Романа Уманского в АО «Коммерсантъ», по действующему законодательству, именно генеральный директор как единоличный исполнительный орган юридического лица несёт персональную ответственность за всё, что происходит в организации, в том числе — за нарушения законодательства, необеспечение защиты интересов собственника и неисполнение положений Устава АО «Коммерсантъ».

После незаконного заявления Михаила Лукина 30 января 2025 года о моём увольнении административные службы АО «Ъ», втягиваясь в воронку правонарушений, созданную новым шеф-редактором, пошли на нарушения законодательства, увеличивая угрозу ущерба для издательского дома.

Так, 30 января 2025 года IT-специалисты по неправомерному указанию г-на Лукина заблокировали мне (действующему сотруднику «Ъ») доступ к электронным рабочим сервисам, создав препятствия для моей законной трудовой деятельности. С 5 февраля служба персонала АО «Коммерсантъ», поддерживая незаконные распоряжения Михаила Лукина, не предоставляет мне Устав редакции СМИ. А бухгалтерия нарушила трудовое законодательство РФ и не выплатила мне заработную плату.

Поскольку юридическую ответственность за всё, что происходит в организации несёт единоличный исполнительный орган, я могу утверждать, что по вине нынешнего гендиректора Романа Уманского (при его попустительстве и бездействии) АО «Коммерсантъ» скатывается в правовой беспредел и нарушения действующего законодательства.

Описанная ситуация не является единичным инцидентом, а представляет собой яркое проявление начавшегося в ИД «Коммерсантъ» после смены руководства системного кризиса.

«Коммерсантъ» — это не только легендарное деловое издание России, но и уникальное сообщество энтузиастов журналистики», — сказал бывший генеральный директор и шеф-редактор ИД «Ъ» Владимир Желонкин, покидая издательский дом летом 2024 года.

Я разделяю это высказывание и не считаю для себя возможным принимать как норму сложившуюся ситуацию — когда в значимом для меня издательском доме, в каком я успешно тружусь четвёртый год, занявший место своего недавнего руководителя г-н Лукин при попустительстве гендиректора АО «Коммерсантъ» разрушает уникальный трудовой коллектив редакции, совершает правонарушения и считает допустимым:

- общаться со мной и моими коллегами в стиле упивающегося своей властью и безнаказанностью хамоватого самодура;
- унижать человеческое достоинство сотрудников «Ъ»;
- нарушая законодательство и превышая свои полномочия, заявлять им об увольнениях и т.д.;
- огульно и безответственно называть «говном» материалы журналистов «Ъ» (в том числе спецпроект «Жизнь как право», который по распоряжению его недавнего начальника, Владимира Желонкина, добросовестно и качественно в течение двух лет делает наша команда. В 2025 году этот материал занял первое место в номинации «Специальный проект» авторитетного конкурса «Вместе медиа»).

“Пришедшие успешные медиаменеджеры успешно ломают последнее. Бог в помощь! Сейчас чем хуже, тем лучше. <...> Ещё веселее будет, если мы через несколько лет из руин будем поднимать то, что останется. Если останется”, — так в соцсети охарактеризовал ситуацию экс-руководитель одного из отделов редакции, уволившийся после назначения Михаила Лукина на должность главы ИД “Ъ”.

Подобно паразиту г-н Лукин, используя своё должностное положение, поднимает свою самооценку за счёт хамской манеры общения с сотрудниками “Ъ”, нарушая их нормальную работу. В ситуации правовой незащищенности многие мои коллеги вынуждены искать себе новую работу и увольняться из “Ъ”. Тем самым, по моей оценке, эмоциональная незрелость, потребность самоутвердиться за счёт унижения других и банальная глупость г-на Лукина провоцируют уход ценных кадров, нанося ущерб всей системе издательского дома. Полагаю, что демонстрируемые г-ном Лукиным моральные качества также не способствуют желанию сотрудников находиться в подчинении достаточно мелкого и жалкого человека, который не вызывает уважения.

“В диалоге с жизнью важен не её вопрос, а наш ответ”, — писала Марина Цветаева. В данный момент жизнь поставила передо мной вопрос — что делать в ситуации хамства, произвола, разнузданности, самодурства, абсурда и беззакония, в которые погружается “Коммерсантъ” при руководстве г-на Лукина?

Я не допускаю для себя варианта, что утрюсь хамством и беспределом со стороны “крутого медиаменеджера” (так на рабочих встречах и редакционных планёрках именует сам себя Михаил Лукин), закрою глаза на деградацию важного для меня, моих коллег и значительной части русскоязычной аудитории издания и молча уйду, позволив г-ну Лукину продолжать свою разрушительную деятельность. Я также не считаю для себя возможным допустить, чтобы г-н Лукин избежал справедливого возмездия за совершённые им в отношении меня как сотрудника “Ъ” правонарушения. Поэтому я предпринимаю и продолжу предпринимать необходимые действия для того, чтобы потушить разгорающийся в “Коммерсанте” пожар беспредела, внести свой вклад в нормализацию и оздоровление трудовой атмосферы в редакции и минимизировать для “Ъ” ущерб от деструктивных действий г-на Лукина, поведение которого свидетельствует об отсутствии у него целого ряда компетенций, необходимых для работы в должности руководителя издательского дома.

Моя цель в данной ситуации — способствовать созданию условий, которые усилят “Ъ” как систему, сделают её устойчивой и снизят вероятность повторения подобных кризисов — вне зависимости от личных факторов, таких, как сиюминутное настроение и уровень эмоциональной стабильности г-на Лукина или тех, кто займёт пост руководителя ИД “Ъ” после него. Уверена, предлагаемые мной действия (при их реализации) послужат конструктивному развитию “Ъ” и созданию в редакции прогрессивной корпоративной культуры, основанной на высоких стандартах деловой этики.

На пути к этой цели на данный момент я следую по иерархической структуре нашей организации, рассчитывая эффективно разрешить возникший в “Коммерсанте” кризис и устранить правонарушения, не привлекая для этого сторонние инструменты влияния (прокуратуру, трудовую инспекцию, суд и т.д.), поскольку забочусь о том, чтобы непрофессиональное поведение г-на Лукина не нанесло ещё больший ущерб издательскому дому.

Разрешить кризисную ситуацию конструктивно внутри ИД “Коммерсантъ” на уровне нынешних шеф-редактора и генерального директора не удалось.

Поэтому я отправляю данное обращение в Совет директоров АО “Коммерсантъ”. Прошу Совет директоров внимательно ознакомиться с ним, рассмотреть и принять предлагаемые мной меры для вывода ИД “Коммерсантъ” из кризиса.

Для более удобного восприятия данное обращение разделено на три части и модули.

1 часть: О причинах обращения и необходимости развития в АО «Коммерсантъ» корпоративной социальной ответственности

1.1. О моей мотивации: почему я отправляю данное обращение в Совет директоров АО «Коммерсантъ»

Я отправляю данное обращение в Совет директоров АО «Коммерсантъ», потому что считаю, что в этом есть смысл. При взаимодействии с людьми и организациями я исхожу из принципа презумпции добропорядочности, согласно которому каждая сторона разумна, порядочна и заслуживает уважения, пока не докажет обратного. Поэтому я рассчитываю, что со стороны Совета директоров последует адекватная и здравая реакция на это обращение: Совет директоров проанализирует ситуацию, признает кадровую ошибку, связанную с назначением Михаила Лукина, и примет меры по её исправлению.

Я исхожу из того, что Совет директоров заинтересован в успешном развитии и процветании ИД «Коммерсантъ», и что члены Совета директоров достаточно компетентны и профессиональны для того, чтобы признавать допущенные ошибки и предпринимать антикризисные меры, какие выведут «Ъ» на новый уровень качественного развития.

Полагаю, что моё обращение в Совет директоров АО «Коммерсантъ» — первое обращение сотрудника редакции «Ъ» с информацией о кризисе в издательском доме и несоответствии нынешнего шеф-редактора ИД «Ъ» занимаемой должности.

Большинство моих коллег по «Ъ» считают, что повлиять на ситуацию невозможно. Многие уже уволились. Другие всерьёз задумываются об увольнении, поскольку не знают, куда можно обратиться по поводу проблем, с которыми они сталкиваются при взаимодействии с новым руководством «Коммерсанта».

Понимаю, что на этом фоне моё поведение, несмотря на его логичность и обоснованность, выглядит нетипично. Поэтому считаю важным в самом начале обращения объяснить мою мотивацию и логику действий.

Моё отношение к «Коммерсантъ»

Для меня ИД «Коммерсантъ» — не просто очередной работодатель, а место, в котором я училась и росла как профессионал и как человек. История моего сотрудничества с «Ъ» началась больше десяти лет назад — когда в 2014 году я прошла конкурсный отбор на бесплатное обучение в Академии журналистики «Коммерсантъ» и успешно её закончила, продолжив сотрудничество с издательским домом как внештатный автор.

За 13 лет журналистской деятельности я сотрудничала с разными изданиями («Московский комсомолец», ТАСС, «Новая газета», RTVI, «Эхо Москвы», «Добро.Журнал» и др.), была номинантом и лауреатом журналистских премий (внутренняя премия ТАСС «Главные кадры», премия «Редколлегия», победитель конкурса «Вместе медиа» в номинации «Специальный проект»), сняла документальный фильм, который стал участником и призером российских и зарубежных фестивалей, периодически как медиаэксперт и действующий журналист веду мастер-классы, в том числе — на факультетах журналистики в государственных вузах.

В своём профессиональном становлении я отвожу «Ъ» важную роль. Благодаря в том числе «Ъ» я стала тем журналистом, которым являюсь на данный момент.

ИД «Коммерсантъ» для меня — ценность и в каком-то смысле достояние российской журналистики. Как человек, который любит и ценит «Ъ», я не готова закрыть глаза на происходящий в редакции произвол и нацелена на то, чтобы улучшить ситуацию.

Личный опыт как точка опоры для перемен

Поведение людей во многом определяется их личным опытом. Я — журналист с многолетней практикой и сложившейся репутацией. В современном российском обществе люди, в том числе журналисты, часто действуют, исходя из ощущения выученной беспомощности — убеждённости, что от их действий ничего не зависит, а бороться с несправедливостью и правонарушениями бессмысленно.

Мой жизненный опыт и личная система ценностей дают основания для другого подхода. Практика показывает, что если я сталкиваюсь с проблемой и предпринимаю усилия для её решения, мне удаётся добиваться качественных изменений в окружающем мире.

Приведу пример.

В течение 10 лет, с начала 2010-х годов, информация о массовых кишечных отравлениях и других проблемах, связанных с питанием в московских школах, фактически находилась под цензурой. Это происходило потому, что финансовые потоки из госбюджета на организацию школьного питания направлялись в компании, подконтрольные бизнесмену Евгению Пригожину — известному как "повар Путина" и руководитель ЧВК "Вагнер". Зная об этой системе сговора чиновников и бизнеса, лишь немногие журналисты откликались на обращения родителей, пытавшихся защитить здоровье своих детей. Те редкие материалы о проблемах школьного питания, которые всё-таки выходили в СМИ, подвергались цензуре и удалялись с сайтов. В этой ситуации журналисты предпочитали не вмешиваться — не предпринимали усилий и не шли на риски, чтобы добиться обнародования общественно значимой информации.

Узнав о системных проблемах с питанием в московских школах и лично столкнувшись с цензурой в СМИ по этой теме, я поняла, что не могу бездействовать. Это важная для общества проблема, и я осознала, что должна обнародовать информацию, которая поможет её решить. Руководствуясь принципом "делай, что должно, и будь что будет", в 2017 году я начала готовить собственное журналистское расследование о школьном питании и в течение года, в свободное от основной работы время, собирала и изучала информацию. Когда материал был готов, передо мной встал выбор: опубликовать материал анонимно или уйти из ТАСС. Для меня выбор был очевиден — я уволилась по соглашению сторон и выпустила расследование под своим именем, а также публично рассказала о цензуре, наложенной на эту тему в российских СМИ.

Выход данного расследования в начале 2019 года совпал с очередным массовым отравлением в московских школах и детских садах. На этом фоне мой материал, который доказательно объяснял, что новая вспышка дизентерии это не разовая случайность, а очередное закономерное проявление многолетних системных проблем в сфере организации школьного питания, привлёк внимание широкой аудитории. А история моего увольнения из ТАСС усилила общественный резонанс, подчеркнув негативные последствия цензуры, из-за которой в течение нескольких лет замалчивалась общественно значимая проблема.

СМИ взорвались новостями о расследовании, материалы с моими комментариями вышли в ведущих российских и зарубежных изданиях (в том числе в британском издании The Guardian). Впервые за многие годы проблему официально признали мэр Москвы Сергей Собянин и пресс-секретарь президента РФ Дмитрий Песков. Тема школьного питания перестала быть табуированной и оказалась в центре общественного внимания — как в Москве, так и в других регионах России.

Моё расследование стало катализатором общественной дискуссии: на основе представленной в нём доказательной базы начались круглые столы, обсуждения и парламентские слушания в Общественных палатах, Мосгордуме, Государственной думе и других институтах. После этой публикации я также открыла и в течение пяти лет вела Telegram-канал о школьном питании, чтобы содействовать решению проблемы (помогать родителям школьников; распространять рекомендации экспертов; освещать результаты своих журналистских обращений в госорганы; привлекать к проблеме внимание СМИ; помогать другим журналистам в подготовке материалов на эту тему).

Через несколько месяцев после выхода расследования, в январе 2020 года, президент РФ в своём послании Федеральному Собранию заявил о необходимости законодательного обеспечения права школьников на здоровое питание. Вскоре был принят федеральный закон, гарантирующий бесплатное горячее питание для всех учащихся с 1 по 4 классов во всех школах страны. Позже министр экономического развития РФ в докладе ООН отметил данный закон как шаг России к достижению Целей устойчивого развития и заявил, что страна делится этим опытом с другими государствами-членами ООН.

Таким образом, мои целенаправленные и последовательные действия обеспечили признание проблемы на государственном уровне, привели к системным изменениям в сфере школьного питания на общероссийском уровне и способствовали интеграции российского опыта в международную практику достижения Целей устойчивого развития ООН.

1.2. О Целях устойчивого развития ООН, значении развития КСО и Кодексов корпоративной этики

Цели устойчивого развития (ЦУР) — это 17 взаимосвязанных глобальных целей, единогласно принятых всеми главами стран-членов Организации объединенных наций (ООН). ЦУР утверждены в 2015 году Генеральной ассамблеей ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех» на период до 2030 года. Реализация этих целей невозможна в отдельно взятой стране или сфере — их достижение требует координации усилий на глобальном, национальном и локальном уровнях, а также вовлечения всех участников общества, включая государство, бизнес и граждан.

Россия как страна-сооснователь и член ООН участвует в достижении Целей устойчивого развития. Одним из ключевых инструментов реализации этих целей является корпоративная социальная ответственность.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — это концепция, по которой компании добровольно совершают общественно значимые действия сверх законодательного минимума.

Программы КСО — это инициативы компаний, направленные на повышение устойчивости их деятельности, создание положительного влияния на общество и окружающую среду. Они не только способствуют решению актуальных социальных и экологических проблем, но и приносят прямую выгоду бизнесу: укрепляют репутацию, формируют статус этичного работодателя, повышают конкурентоспособность, а также способствуют росту доверия со стороны сотрудников, клиентов, партнёров и инвесторов.

Кроме того, КСО становится важным инструментом стратегического управления, помогая компаниям соответствовать современным этическим стандартам и законодательным требованиям, повышать уровень конкурентоспособности; адаптироваться к ожиданиям общества и развивать корпоративную культуру. Внедрение принципов КСО способствует повышению эффективности сотрудников, формированию в организации комфортного микроклимата и её долгосрочному росту.

Программы КСО также включают защиту базовых прав и свобод человека, в том числе — право каждого на справедливые и благоприятные условия труда, право на честь и достоинство, право на защиту от безработицы и унижения человеческого достоинства и т.д.

За последние годы в развитии культуры КСО всё большее значение приобретают Кодексы корпоративной этики. В мире наблюдается постоянный рост интереса к разработке и внедрению этих документов, поскольку они служат основой для формирования внутренней корпоративной культуры и улучшений условий труда. Кодексы этики становятся важной частью бизнес-стратегии, которая помогает предприятиям развиваться устойчиво и достигать успеха в конкурентной среде.

Об актуальности создания Кодекса корпоративной этики в АО «Коммерсантъ»

ИД «Коммерсантъ» — федеральный медиахолдинг, который ведёт масштабную издательскую деятельность. «Ъ» занимает в русскоязычном медийном пространстве уникальную роль как авторитетное старейшее деловое издание.

В штате ИД «Коммерсантъ» трудятся около 700 человек. ИД «Ъ» — это сложная развивающаяся структура, которая объединяет несколько подразделений. В их числе — печатные и сетевые издания, радио, филиалы в регионах, отделы, занимающиеся рекламой, проведением коммерческих мероприятий, развитием социальных сетей, разработкой спецпроектов и т.д.

Для слаженного, устойчивого развития и минимизации возникновения конфликтов в организациях такого масштаба целесообразно принимать внутренние регламенты, в том числе — Кодекс корпоративной этики.

Принятие и внедрение Кодекса корпоративной этики является актуальным шагом для компании такого масштаба и статуса, как «Коммерсантъ». Кодекс поможет создать здоровую и прозрачную корпоративную культуру и улучшить механизмы внутреннего саморегулирования, снизить уровень конфликтности, а также повысить эффективность взаимодействия внутри коллектива и укрепить доверие к руководству. Это позволит «Ъ» сформировать репутацию не только ведущего делового издания страны, но и компании, соответствующей международным стандартам корпоративной культуры и задающей тренды в российской медиаиндустрии.

Потребность в создании и внедрении в «Ъ» Кодекса этики особенно остро проявилась сейчас — в связи с кризисом, вызванным поведением нового руководства «Коммерсантъ».

В условиях отсутствия Кодекса корпоративной этики и системы внутреннего саморегулирования в АО «Коммерсантъ» кадровая ошибка с назначением Михаила Лукина руководителем издательского дома привела к кризису, который всё больше усугубляется и наносит ущерб всей организации. Проявлениями этого кризиса в том числе являются: нездоровая и напряжённая атмосфера, уход ценных кадров, демотивация сотрудников и снижение их эффективности. Мне известны примеры, когда коллеги не спешат передавать новому руководству свои предложения по решению актуальных для «Ъ» задач, потому что не хотят, чтобы за счёт их идей, ведущий себя непрофессионально хамоватый шеф-редактор отчитывался о своей эффективности и набирал очки в свою пользу.

Полагаю, «Ъ» нуждается в Кодексе корпоративной этики — своде принципов, норм, правил, который будет регулировать в том числе культуру поведения всех сотрудников, включая руководящий состав. Принятие Кодекса корпоративной этики поможет сформировать условия, которые сделают «Ъ» устойчивее, сильнее, помогут разрешить текущий кризис, а также предотвратить подобные кризисы в будущем.

Насколько мне известно, к разработке этических кодексов организации как правило привлекают своих сотрудников — руководителей подразделений, ключевых специалистов и представителей разных отделов. Это позволяет учесть многообразие мнений, включить в этический кодекс положения, отражающие реальные ситуации, сделать документ практичным, живым и применимым на практике.

В служебной записке на имя генерального директора АО «Коммерсантъ» я предложила создать рабочую группу для разработки Кодекса этики, а также выразила готовность войти в её состав. Никакой обратной связи от нынешнего гендиректора в ответ на это предложение мне не поступило.

Поэтому я адресую это предложение в Совет директоров.

Уверена, что создание и внедрение Кодекса корпоративной этики улучшит коммуникацию между сотрудниками и атмосферу в коллективе, усилит лидерскую позицию издательского дома на российском медиарынке, а также благоприятно скажется на деловой репутации «Ъ», став важной и своевременной инициативой, которая войдёт в историю издательского дома.

О создании нового мультимедийного спецпроекта о КСО и Кодексах корпоративной этики, который поможет «Ъ» укрепить репутацию и превратить кризис в точку роста

Деятельность «Коммерсанта» (публикации, кадровые перестановки, исчезновение и правка материалов на сайте и т.д.) находится под пристальным вниманием в русскоязычном медиапространстве и вызывает широкое обсуждение.

Сведения о нездоровой атмосфере в редакции, хамском поведении нового шеф-редактора, неадекватных управленческих решениях, масштабной череде увольнений и нарушениях прав человека в АО «Коммерсантъ» уже циркулируют в информационном пространстве. Это неизбежно вызывает критику и негативные реакции, количество которых со временем будет только расти, подрывая репутацию издательского дома, снижая доверие к нему со стороны аудитории и деловых партнёров, а также создавая риски имиджевых и финансовых потерь.

Как уже сказано выше, отправляя данное обращение, я исхожу из того, что Совет директоров заинтересован в успешном развитии «Ъ», заботится о репутации и капитализации организации. Поэтому полагаю, что Совет директоров может только поддержать предложение о создании в «Ъ» Кодекса корпоративной этики для выхода из внутреннего кризиса.

Необходимо признать, что текущий кризис уже стал частью публичной истории ИД «Коммерсантъ». В этой связи представляется целесообразным использовать историю выхода «Коммерсанта» из кризиса через создание Кодекса этики как хороший инфоповод и инициировать в ИД «Ъ» новый мультимедийный спецпроект, посвящённый роли Кодексов корпоративной этики в бизнесе.

В полномочия Совета директоров входит утверждение планов развития «Ъ» и отдельных проектов (Устав АО «Коммерсантъ», п. 8.2.21). Поэтому, полагаю, Совету директоров целесообразно утвердить создание нового проекта, который:

- расскажет, как компании приходили к необходимости введения Кодекса этики, какие инструменты и практики для этого использовали, с какими вызовами сталкивались, каких результатов достигли;
- проанализирует успешные практики компаний, прошедших путь к формированию внутренней корпоративной культуры;
- раскроет влияние этических кодексов на корпоративную среду и бизнес-процессы.

Особую ценность проекту придаст включение в него истории самого «Коммерсанта» — разработки и внедрения в издательском доме Кодекса корпоративной этики. Существующий интерес медиасообщества к происходящему в «Ъ» обеспечит дополнительный охват аудитории, что, в свою очередь, будет способствовать популяризации концепции корпоративной социальной ответственности в российском бизнесе.

Фактически спецпроект станет полезным для бизнеса ресурсом, где можно будет найти лучшие практики, шаблоны Кодексов этики и рекомендации экспертов.

Реализация такого спецпроекта позволит «Коммерсанту» не только минимизировать репутационные издержки кризиса, но и выйти из него в более сильной и выигрышной позиции, укрепив свой статус ведущего делового издания России.

Кроме того, этот спецпроект станет демонстрацией зрелого и профессионального подхода собственника и Совета директоров “Ъ” к управлению кризисами. Ошибки и сложные ситуации неизбежны для любой компании, но подлинный профессионализм проявляется в умении извлекать из них уроки, признавать необходимость перемен и внедрять изменения, которые делают компанию сильнее и успешнее.

1.3. О внедрении в ИД “Коммерсантъ” культуры корпоративной социальной ответственности (КСО), активно развиваемой на других предприятиях, связанных с Алишером Усмановым

В обществе принято связывать предприятие с его собственником. Поэтому успехи и кризисы в деятельности компании напрямую сказываются на имидже её владельца.

Пример из истории

Первым репутационным кризисом в истории бизнеса считается ситуация, в которой в 1914 году оказалась семья Рокфеллеров. Тяжёлые условия труда, низкие зарплаты, безуспешные попытки сотрудников договориться с руководством предприятий привели к массовым забастовкам рабочих. В них в том числе участвовали сотрудники угледобывающей компании Colorado Fuel and Iron, 40% акций которой принадлежали Рокфеллерам. Протесты горняков привели к событию, которое известно как “Бойня в Ладлоу”. Солдаты нацгвардии штата Колорадо атаковали палаточный лагерь протестующих и открыли стрельбу, начался пожар. В результате погибли 19 шахтёров и членов их семей (в их числе две женщины и 11 детей).

В трагедии обвинили Рокфеллеров, которые вскоре стали объектом всеобщей ненависти, олицетворением жадности и беспринципности. Чтобы укрыться от народного гнева возмущённых демонстрантов, на какое-то время семье миллиардеров даже пришлось покинуть свой особняк и перебраться в более безопасное место. Выход из ситуации удалось найти в том, что сейчас назвали бы грамотной PR-стратегией. Редактор нью-йоркской газеты Evening Journal Артур Брисбен рекомендовал Рокфеллерам обратиться к журналисту Айви Ли, который в то время помогал промышленникам выстраивать отношения с общественностью и преодолевать разногласия.

Предложенная Ли коммуникационная стратегия выглядела по тем временам крайне нетипично и смело. В частности по его рекомендации Джон Рокфеллер-младший отправился в Колорадо, чтобы лично встретиться с рабочими и лидерами профсоюзов. В 1915 году он также выступил на судебных слушаниях с речью, в которой признал, что не уделял должного внимания проблемам, которые назрели в трудовом коллективе Colorado Fuel and Iron.

В итоге благодаря помощи Айви Ли спустя восемь месяцев забастовки шахтёры вернулись к работе, а семья Рокфеллеров не просто вышла из кризиса, но и использовала его в свою пользу. Рокфеллеры укрепили свою репутацию в качестве филантропов и ответственных предпринимателей, которые открыты к диалогу со своими сотрудниками и искренне заботятся об их благополучии.

Айви Ли вошёл в историю как родоначальник профессии специалиста по связям с общественностью и создатель подхода к антикризисному PR, принципы которого до сих пор актуальны.

С 2006 года ИД “Коммерсантъ” в общественном восприятии ассоциируется с крупным предпринимателем Алишером Усмановым. Согласно рейтингу Forbes за 2024 год, Алишер Усманов занимает 144-е место в списке богатейших людей мира. За последние годы в медийном пространстве он представлен как успешный предприниматель и филантроп, который является щедрым меценатом в России и за рубежом.

По данным благотворительного фонда «Искусство, наука и спорт» (основан Алишером Усмановым в 2006 году), за последние 17 лет компании, в которых предприниматель является акционером, направили на развитие общественно значимых культурных и социальных инициатив более \$6,5 млрд. В 2021 году г-н Усманов был признан самым щедрым благотворителем по версии британского рейтинга газеты The Sunday Times. За филантропическую деятельность Алишер Усманов отмечен различными российскими и зарубежными наградами.

Кроме того, важной частью имиджа Алишера Усманова является активное внедрение принципов устойчивого развития, сформулированных ООН, а также корпоративной социальной ответственности на предприятиях, акционером которых он является.

На момент составления настоящего обращения с г-ом Усмановым связаны две группы компаний: **«Металлоинвест»** и **«Удоканская медь»**. С 2019 года обе эти компании являются участниками Национальной сети Глобального договора ООН в России.

Глобальный договор ООН (ГД ООН) — международная инициатива для бизнеса в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. ГД ООН является важным инструментом вовлечения бизнеса в формирование и продвижение концепции устойчивого развития. Включение компаниями принципов ГД ООН в свои стратегии являются показателем ответственной корпоративной практики и добросовестной деловой репутации, а также важным элементом долгосрочной устойчивости бизнеса.

Миссия ГД ООН — мобилизация глобального движения ответственных компаний, которые в разных политических, экономических, экологических, культурных, географических и других условиях разделяют и реализуют единые этические принципы в сфере прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и противодействия коррупции, а также поддерживают Цели в области устойчивого развития (ЦУР) и способствуют их достижению.

В соответствии с принципами Глобального договора ООН на официальных сайтах компаний **«Металлоинвест»** и **«Удоканская медь»** открыто представлена информация о развитии в этих организациях культуры корпоративной социальной ответственности и их вкладе в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Группа компаний **«Металлоинвест»** специализируется на добыче и переработке железной руды. Судя по официальным данным, в компании большое внимание уделяется развитию и поддержке практик устойчивого развития и КСО. На сайте **«Металлоинвеста»** есть отдельные разделы, посвященные правам человека и культуре корпоративной социальной ответственности.

Более того, в 2024 году группа компаний **«Металлоинвест»** получила награду на Всероссийском конкурсе корпоративных проектов **«Дело в людях: компании, инвестирующие в будущее»**, который проводит Ассоциация менеджеров РФ, за проект **«Практика внедрения Политики по правам человека и Кодекса корпоративной этики»**, который реализуется с 2019 года. В рамках этого проекта в числе прочего в **«Металлоинвесте»** созданы комитеты и институт уполномоченных по корпоративной этике и правам человека, а также принимаются меры для развития системы внутренних коммуникаций и мониторинга соблюдения этических стандартов.

При подготовке данного обращения в Совет директоров АО **«Коммерсантъ»** я изучила Кодексы корпоративной этики компаний **«Металлоинвест»** и **«Удоканская медь»**. В контексте настоящего обращения считаю уместным привести некоторые положения из этих документов.

➤ **Кодекс этики группы компаний «Металлоинвест»**

Согласно Кодексу корпоративной этики, **«Металлоинвест»** рассматривает концепцию устойчивого развития *«как неотъемлемую часть долгосрочной стратегии Компании и один из ключевых факторов ее конкурентоспособности»*.

В связи с промышленным характером деятельности «Металлоинвеста», в его Кодексе этики большое внимание уделяется безопасным условиям труда. Вместе с тем в документе подчеркивается, что защита прав сотрудников, создание комфортных условий работы и развитие корпоративной культуры являются не менее важными аспектами социальной политики компании. «Металлоинвест» стремится укреплять свою репутацию ответственного работодателя, выстраивая взаимодействие внутри коллектива на основе принципов уважения, доверия и соблюдения этических норм.

“3.1. Компания гарантирует соответствие статусу этичного работодателя: обеспечивая права каждого работника на условия труда, <...> **на защиту чести и достоинства**; <...> формируя и сохраняя сплоченную команду профессионалов, **создавая комфортную атмосферу** для эффективной работы и насыщенной общественно-полезной жизни.

3.3. На руководителей Группы «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» возлагаются дополнительные обязанности: оказание содействия членам команды в понимании и применении положений Кодекса, а также демонстрация Ценностей, изложенных в Кодексе, в действии.

Руководители также должны своевременно и корректно реагировать на сообщения о нарушениях, проводить мониторинг соблюдения этических принципов в своей команде, а также гарантировать отсутствие любого вида давления на подчиненных, сообщивших о нарушениях.

7.3.1. Этика работника заключается не только в его корректном общении и поведении на рабочем месте, но и в соблюдении правил коммуникаций. **Личное общение, телефонные разговоры, электронная и почтовая переписка работников Компании должны содержать в себе проявление уважения и этичности по отношению к собеседнику** вне зависимости от его пола, национальности, религии и личных убеждений.

7.3.2. С целью эффективного взаимодействия внутри команд, между различными подразделениями и уровнями управления всем работникам Компании следует: **придерживаться принципа честности и прозрачности, обеспечивая обмен информацией с работниками своего и других подразделений**; оказывать необходимую помощь и поддержку работникам своего и других подразделений; **конструктивно решать возникающие конфликты и противоречия, ориентируясь на принцип взаимного уважения**; <...> качественно выполнять запросы, полученные от работников, соблюдая взаимно удобные сроки; руководителям необходимо мотивировать своих подчиненных, уделять внимание их профессиональному и личностному развитию, давать своевременную, справедливую обратную связь и проводить оценку в соответствии с профессиональными достижениями.

7.3.3. Работникам Компании **никогда не следует: использовать каналы коммуникации** (в том числе Горячую линию) **для сведения личных счетов, или иных целей, противоречащих интересам Компании**; <...> скрывать важную информацию от коллег, которые имеют право на ее получение; **проявлять в общении любого рода дискриминацию и неуважение по отношению к собеседнику.**

8.2.2. Для поддержания Компанией этических и законных взаимовыгодных отношений с контрагентами и деловыми партнерами работникам Компании следует: **отказаться от сотрудничества с контрагентом или деловым партнером в случае его неэтичности**, даже если это несет негативные финансовые последствия для Компании;

Кодекс корпоративной этики «Металлоинвеста» также рекомендует каждому сотруднику компании проявлять **“аккуратность во внешнем виде”** и **“максимальную этичность в поведении и деловой коммуникации в профессиональной среде”**.

➤ Кодекс этики компании “Удоканская медь”

Согласно Кодексу корпоративной этики компании “Удоканская медь”, создание комфортной атмосферы для сотрудников является важным приоритетом предприятия. В документе подчёркивается, что компания соблюдает правила и стандарты деловой этики, дорожит своей репутацией и стремится к формированию в коллективе культуры уважения, справедливости и ответственности.

В кодексе этики “Удоканской нефти” отмечается, что при его разработке были *“учтены общепринятые нормы корпоративной деловой этики, а также опыт лучших российских и зарубежных практик корпоративного управления”*. Кодекс гарантирует сотрудникам компании защиту от дискриминации и недобросовестного отношения, направлен на защиту их прав, обеспечение прозрачных и справедливых условий труда, а также укрепление корпоративных ценностей. В нём подчёркивается, что компания ожидает от сотрудников следования этическим стандартам во всех аспектах профессиональной деятельности.

Несколько положений Кодекса этики “Удоканской нефти”, которые описывают поведение сотрудников компании:

- Отношения Общества и работников строятся на основе долгосрочного сотрудничества, **взаимного доверия, уважения и неукоснительного исполнения взятых на себя обязательств**. Работники — основной капитал и конкурентное преимущество любой организации, поэтому Общество:

- **обеспечивает соблюдение всех законных прав и интересов своих работников, предусмотренных трудовым законодательством и локальными нормативными актами Общества;**

- **обеспечивает прозрачность и открытость в управлении персоналом, постоянно совершенствует методы управления, создавая работникам благоприятные условия для повышения квалификации, реализации своего потенциала и карьерного роста;**

- **реализует в отношении работников социальную политику, которая направлена на повышение престижности работы в Обществе, создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, обеспечение работникам комфортных условий труда на рабочих местах;**

- принимает меры, направленные на охрану жизни и здоровья своих работников, создание безопасных условий труда, **предоставление всех ресурсов Общества (оргтехники, средств связи, информационных технологий), необходимых для эффективной трудовой деятельности;**

- **предоставляет своим работникам** (на условиях неразглашения сведений, в отношении которых установлен режим конфиденциальности) **всю имеющуюся информацию, необходимую им для использования в работе;**

- **уважает личную свободу, права и достоинство человека.**

<...> Общество требует от своих работников:

- соблюдать трудовую и исполнительскую дисциплину, требования законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов Общества;

- не допускать возникновения ситуаций и **воздерживаться от действий, способных прямо или косвенно повлечь нанесение ущерба деловой репутации**, иным нематериальным или материальным интересам Общества;

- **исключить: <...> агрессивное, оскорбительное, унижающее, враждебное, запугивающее поведение.**

— способствовать формированию положительного имиджа Общества и укреплять его репутацию своим безупречным деловым поведением, элементами которого являются подобающий внешний облик работника и стиль его делового общения.

После начала в 2022 году военных действий России на территории Украины Алишер Усманов оказался под санкциями Европейского Союза и ряда государств за “поддержку военной агрессии Путина на Украине” и как бизнесмен, имеющий “особо тесные связи” с президентом РФ Владимиром Путиным. В отношении г-на Усманова были введены персональные ограничения, включая заморозку активов, запрет на въезд в страны Евросоюза и на ведение бизнеса в ряде юрисдикций. Под санкции также попали связанные с ним компании.

С 2023 года информация том, кто является собственником АО “Коммерсантъ” (единственным владельцем которого до этого был Алишер Усманов), перестала находиться в открытом доступе. Председателем Совета директоров “Коммерсантъ”, как и до 2023 года, продолжает быть Григорий Левченко — официальный представитель Алишера Усманова.

Поэтому, отправляя данное обращение в Совет директоров, я исхожу из того, что собственником ИД “Коммерсантъ” является Алишер Усманов. Учитывая значимость описанной в данном обращении ситуации, я предполагаю, что Совет директоров сообщит собственнику о наличии в “Ъ” системного кризиса, распространение которого может негативно сказаться на его деловой репутации.

Полагаю, издательскому дому “Ъ” необходимо развиваться в ногу со временем и помимо внедрения новых форматов контента, перезапуска старых и открытия новых проектов, совершенствовать внутреннюю корпоративную культуру, используя современные решения, которые всё чаще применяются крупными холдингами в цивилизованном мире и которые уже в течение нескольких лет, судя по официальной информации, успешно развиваются на предприятиях Алишера Усманова.

В связи с вышеизложенным, предлагаю:

- 1. Создать в АО “Коммерсантъ” Кодекс корпоративной этики.**
- 2. Официально присоединить АО “Коммерсантъ” к Национальной сети Глобального договора ООН в России, в которую уже входят другие компании, связанные с Алишером Усмановым.**

Неучастие издательского дома в престижном международном объединении, а также отсутствие в “Ъ” Кодекса корпоративной этики (при том, что другие компании владельца активно развивают корпоративную социальную ответственность и являются участниками ГД ООН) выглядит как несоответствие общей стратегии бизнеса г-на Усманова и диссонирует с его публичным имиджем социально ответственного предпринимателя.

Присоединение “Коммерсанта” к Глобальному договору ООН и создание Кодекса корпоративной этики позволят издательскому дому выйти из нынешнего кризиса и проявить себя в русскоязычном медиапространстве в качестве лидера деловой журналистики, который берёт на себя публичные обязательства соблюдать принципы Глобального договора ООН и следовать международным принципам устойчивого развития и корпоративной этики. К созданию в издательском доме Кодекса корпоративной этики, а также внедрению в “Ъ” других практик корпоративной социальной ответственности могут быть привлечены специалисты, уже успешно развивающие такие практики в других компаниях Алишера Усманова.

Это подчеркнёт системность подхода собственника к управлению активами, поможет вернуть доверие сотрудников “Ъ”, повысит конкурентоспособность медиахолдинга, увеличит уровень лояльности со стороны аудитории, партнёров и профессионального сообщества.

Учитывая, какие средства задействованы в создании благоприятного имиджа и деловой репутации Алишера Усманова, полагаю, он не заинтересован в том, чтобы в российской и международной среде его имя ассоциировалось с унижениями российских журналистов, нарушениями прав человека, нарушениями норм законодательства и трудовых прав сотрудников, хамством и управленческим произволом, которые сейчас происходят в ИД «Коммерсантъ».

В настоящее время издательский дом «Коммерсантъ» представляет собой негативный пример работодателя, который пренебрегает международными стандартами деловой этики, нарушает права человека в отношении своих сотрудников, принимает непрозрачные кадровые решения и не соблюдает действующее законодательство.

Нездоровая токсичная атмосфера в редакции вызвала масштабную череду увольнений, а «Коммерсантъ» как бизнес-структура оказался в управленческом и репутационном кризисе.

Корень этой проблемы лежит в ошибочном кадровом решении — назначении Михаила Лукина руководителем ИД «Ъ».

2 часть: Почему назначение Михаила Лукина шеф-редактором ИД «Ъ» и главным редактором газеты «Ъ» стало кадровой ошибкой и как эта ошибка привела к кризису в медиахолдинге

Датой основания ИД «Коммерсантъ» считается 9 декабря 1989 года — в этот день вышел пилотный номер газеты «Ъ». Первым главным редактором «Ъ» был Владимир Яковлев. За прошедшие 35 лет в «Коммерсанте» сменилось 15 главных редакторов. С 1989 года «Ъ» развивался и разрастался, адаптируясь к меняющимся технологиям, предпочтениям аудитории и условиям медиарынка. Поэтому перед каждым новым главным редактором «Ъ» стояли разные задачи и вызовы — актуальные для конкретного периода.

В первые годы своей деятельности «Ъ» активно увеличивал портфель изданий, выпуская новые приложения к бумажной газете, а также еженедельные и ежемесячные журналы. В 1995 году издательский дом запустил официальный сайт kommersant.ru, а в 2010-м — радиостанцию «Коммерсантъ FM».

«Ъ» был в числе первых российских СМИ, которые разработали мобильные приложения для платформ iOS, Android и Windows. Это позволило расширить аудиторию и предложить новый формат потребления материалов сайта.

После того, как в 2012 году на сайте The New York Times вышел ставший легендарным мультимедийный проект Snow Fall («Снегопад»), который положил начало новому формату в журналистике, ИД «Коммерсантъ» стал одним из первых СМИ в России, которые увидели в мультимедийных спецпроектах важное направление и начали активно внедрять их в свою деятельность. Первым заметным спецпроектом «Ъ» стал проект «Земля отчуждения». В конце 2010-х годов, в связи с обновлением сайта kommersant.ru, выпуск мультимедийных материалов в «Ъ» был поставлен на паузу.

Перезапустив сайт в сентябре 2021 года, «Ъ» заявил о возрождении формата мультимедийных спецпроектов после двухлетнего перерыва. Для развития этого направления я была приглашена в «Ъ» в январе 2022 года. Больше трёх лет в должности выпускающего редактора мультимедийных спецпроектов я успешно занимаюсь полным циклом их производства.

Основная цель этих материалов — работать на имидж издательского дома, усиливать его репутацию и демонстрировать возможности «Ъ» как издания, которое может позволить себе сложное и дорогостоящее производство мультимедийных материалов, форматы которых с каждым годом развиваются в мировой медиаиндустрии.

Мультимедийные спецпроекты — это всё, что выходит за рамки существующих в редакции форматов. Каждый такой материал уникален и не стандартен. У каждого — своя специфика. Спецпроекты могут отличаться друг от друга по тематике, стилистике, объёму, жанру, уровню сложности, формату, дизайну и т.д. Минимальный срок подготовки мультимедийного спецпроекта с особой вёрсткой и индивидуальным дизайном — два–три месяца.

С 2022 по 2023 год наша команда наладила технологический процесс работы с такими материалами на всех этапах и выпустила три спецпроекта, в которых я выступала автором, продюсером и выпускающим редактором:

- “Вестник мира” — о первом в истории кинематографа документальном фильме, получившем “Оскар”: <https://www.kommersant.ru/projects/vestnikmira> (в работе: с января по март 2022 года)
- “Отсеки памяти” — о том, как живут дети подводников “Курска”, что они думают о катастрофе и как хранят память о своих отцах: <https://www.kommersant.ru/projects/kursk> (в работе: с марта 2022 по август 2023 года. Номинирован на премию “Редколлегия”)
- “Свое дело в СВО-времена” — о том, как военные действия на Украине сказались на деятельности предпринимателей из разных сфер бизнеса: <https://www.kommersant.ru/projects/business> (в работе: с августа 2022 года по февраль 2023 года).
- С марта 2023 года по настоящее время ведётся работа над масштабным амбициозным и длительным спецпроектом о смертной казни — “Жизнь как право” — <https://www.kommersant.ru/projects/deathpenalty> (В 2025 году занял первое место в номинации “Специальный проект” конкурса “Вместе медиа”).

При разработке концепции каждого нового спецпроекта с учётом его специфики и темы идёт оценка наиболее удачных и эффективных для имиджа редакции форм его продвижения. В том числе — в синергии с другими многочисленными подразделениями издательского дома и имеющимися в их распоряжении ресурсами.

Ещё одно новое направление, которое “Ъ” активно развивает в последние годы, следуя за появлением в медиапространстве большого количества новых платформ и способов взаимодействия с аудиторией, — отдел социальных медиа, который отвечает за присутствие и развитие “Ъ” на сторонних площадках.

Таким образом, за минувшие 35 лет “Ъ” прошёл путь от бумажной газеты до крупнейшего кросс-платформенного медиахолдинга — который объединяет печатные и сетевые издания, радио, отделы соцсетей, спецпроектов, маркетинга, организации конференций, филиалы в регионах и др.

Руководителю современного ИД “Коммерсантъ” важно понимать, что издательский дом сегодня — это сложная кросс-платформенная система, требующая слаженной работы профильных специалистов. В условиях стремительного технологического развития и множющихся каналов распространения информации одному человеку невозможно одинаково глубоко разбираться во всех аспектах — от контент-стратегии и digital-продуктов до аналитики, SEO, развития соцсетей, создания мультимедийных спецпроектов, маркетинга и эффективного взаимодействия с аудиторией.

Поэтому ключевая управленческая задача руководителя крупного современного мультиплатформенного СМИ — эффективное делегирование задач профильным специалистам. Если руководитель замыкает все решения на себе и убеждён, что он одинаково хорошо разбирается во всех направлениях, происходят сбои в работе и демотивация команды. В конечном итоге неправильный стиль руководства приводит к кризису управления.

Сегодня успешное развитие медиа требует синергии команды, где главный редактор и шеф-редактор — не единственный центр принятия решений, а эффективный координатор и лидер, который вызывает уважение и признание в коллективе, способен правильно делегировать задачи, выстраивая конструктивную коммуникацию с сотрудниками.

Кроме того, имидж руководителя СМИ напрямую влияет на репутацию издания. Его внешний вид, культура речи, уровень коммуникабельности, публичные высказывания и поступки становятся частью восприятия бренда, влияют на атмосферу в трудовом коллективе, а также на доверие аудитории, партнёров и рекламодателей.

В эпоху цифровой прозрачности любое необдуманное действие может нанести ущерб репутации и развитию издания. Для успешного функционирования крупного медиа его руководителю важно осознавать свою ответственность, действовать осмысленно и профессионально.

Резюмируя сказанное выше, можно выделить три важные компетенции, без которых невозможно успешное руководство таким крупным медиахолдингом, как «Коммерсантъ»:

- уметь выбирать эффективный стиль управления, выстраивать уважительные профессиональные отношения в трудовом коллективе;
- быть руководителем, который пользуется авторитетом и ведёт за собой команду;
- формировать свой имидж с пониманием, что он влияет на репутацию всего издания.

15-ый по счёту главный редактор газеты и шеф-редактор ИД «Ъ» Михаил Лукин приступил к своим обязанностям с 1 июля 2024 года.

«Мы уверены, что кадровые изменения в руководстве ИД будут способствовать укреплению роли “Коммерсанта” как одного из лидеров российского медиарынка. Совет директоров желает новому шеф-редактору успехов в реализации его планов», — сказано в сообщении Совета директоров «Ъ», обнародованном 28 июня 2024 года, в связи с назначением г-на Лукина на посты шеф-редактора издательского дома и главного редактора газеты.

С тех пор прошло 10 месяцев. Допускаю, что это небольшой период для оценки количественных показателей эффективности нового менеджера (трафик, цитируемость, прирост аудитории, показатели прибыли/убытков и т.д.).

Однако уже сейчас очевидно, что г-н Лукин не справляется с возложенными на него обязанностями и демонстрирует тотальные проблемы с тремя перечисленными выше ключевыми компетенциям современного успешного руководителя:

1. Он не способен эффективно управлять командой.
2. Он не пользуется уважением и авторитетом среди сотрудников и даже за короткое время успел “заслужить” к себе презрительное отношение.
3. Его публичные высказывания и поведение наносят вред репутации ИД «Коммерсантъ» и репутации собственника.

Ниже описаны аргументы и даны примеры, которые это подтверждают.

2.1. Г-н Лукин не умеет эффективно управлять коллективом (как результат — “Ъ” теряет ценных сотрудников)

История бизнеса показывает — многих успешных руководителей объединяет одно важное качество, а именно: понимание, что залог их успеха не в том, чтобы самому знать всё, и не в том, чтобы ежедневно раздавать сотрудникам императивные указания, а в том, чтобы собрать вокруг себя лучших специалистов и создать условия, в которых они смогут раскрыть свой потенциал и направить его на пользу компании.

“Нет смысла нанимать умных людей и потом указывать им, что делать. Мы нанимаем умных людей, чтобы они говорили нам, что делать”, — эта фраза Стива Джобса известна едва ли не столь же широко, как и созданная им компания Apple.

Джобс утверждал, что успешный руководитель не должен быть лучшим инженером / дизайнером / маркетологом и т.д. Его роль — объединять сильную команду, вдохновлять и направлять её. Подобной стратегии придерживается и основатель хедж-фонда Bridgewater Associates Рэй Далио. Опираясь на этот принцип, он даже внедрил в своей компании систему “радикальной открытости”, при которой решения принимаются на основе коллективного анализа, а не одного-единственного мнения начальника.

Многие другие выдающиеся предприниматели также считали, что для успешного управления командой руководителю критически важно уметь делегировать задачи и признавать, что в чём-то сотрудники его превосходят (Генри Форд, Ford Motor Company; Ричард Брэнсон, Virgin Group; Уоррен Баффет, Berkshire Hathaway и др.).

С приходом Михаила Лукина на пост шеф-редактора издательского дома в “Ъ” воцарился примитивный стиль управления. Он сводится к незамысловатому принципу “я начальник — ты дурак” и сильно контрастирует с интеллектуальным демократичным стилем управления, на основе которого многие годы выстраивалась работа редакции при Владимире Желонкине.

Из официальной биографии Михаила Лукина следует, что у него есть большой опыт работы в службах мониторинга / информационных отделах на разных должностях, в том числе руководящих (на уровне менеджера среднего звена). Судя по тому, что в 2011 году г-н Лукин получил премию “Медиа-менеджер России” за работу в информационном центре ИД “Коммерсантъ”, этот опыт можно назвать успешным.

Что касается непосредственного руководства СМИ — такой опыт в официальной биографии г-на Лукина отсутствует. Он не возглавлял ни маленькие издания, ни крупные медиахолдинги.

Перед тем, как сменить Владимира Желонкина на постах шеф-редактора ИД “Коммерсантъ” и главного редактора газеты, Михаил Лукин в течение 9 месяцев был его заместителем (с октября 2023 по июнь 2024 года). Можно было бы предположить, что за это время он вникнет в специфику управления сложной кросс-платформенной системой, какую представляет собой “Ъ”.

Однако, как показывает практика, этого не произошло. Михаил Лукин с первых дней руководства издательским домом демонстрирует синдром менеджера среднего звена, дорвавшегося до высокой должности, и использует морально устаревшие, “заскорузлые” методы управления, которые в цивилизованном мире уже признаны неэффективными и деструктивными.

Заняв кресло своего недавнего руководителя и став “большим начальником”, наделённым властью, г-н Лукин, начал выдавать безапелляционные указания сотрудникам, не вникая в специфику их работы. Когда эти указания не совпадают с мнением самих сотрудников “Ъ” (то есть профильных экспертов), и они в корректной форме пытаются донести до г-на Лукина свои соображения о том, почему предлагаемые им решения не учитывают ряд важных факторов и не дадут нужного результата, вместо здравого обсуждения “за” и “против” они встречаются с ограниченной позицией — “Я здесь главный, делай, как я сказал”.

Иногда распоряжения г-на Лукина и его диалоги с сотрудниками напоминают советский анекдот:

После успешной высадки американцев на Луну в Политбюро решили продемонстрировать превосходство советской космонавтики. Генсек вызывает космонавтов и объявляет:

— Американцы высадились на Луну. Вы высадитесь на Солнце!

Космонавты в недоумении:

— Но это же невозможно. Мы по дороге туда сгорим!

Генсек безапелляционно:

— Вы что, думаете, в Политбюро дураки сидят? Ночью полетите!

Подобный узколобый стиль управления разрушителен для любой крупной, сложно организованной системы, в том числе для медиахолдинга «Коммерсантъ».

О том, что эго руководителя может стать серьёзным препятствием для поиска и выявления лучших решений, говорил в частности миллиардер Рэй Далио.

«Руководителю важно получать лучшие ответы на свои вопросы, откуда бы эти ответы ни приходили. И если ваше самолюбие и приверженность собственным укоренившимся представлениям оказались на пути к лучшему ответу, это трагедия!», — сказал он одним из своих интервью.

Михаил Лукин демонстрирует управленческую несостоятельность, неспособность эффективно наладить внутриредакционные процессы и выстраивать уважительные и конструктивные отношения с трудовым коллективом. Из-за этого ИД «Коммерсантъ» погружается в кризис.

При этом ситуация осложняется психоэмоциональными особенностями г-на Лукина, которые выражаются в банальном бытовом хамстве и унижении человеческого достоинства сотрудников «Ъ». Стремясь психологически утвердиться в непривычном для себя качестве «большого начальника» и подчеркнуть свой новый статус в глазах подчинённых (многие из которых ещё недавно были просто его коллегами), г-н Лукин позволяет себе общаться с сотрудниками «Ъ» в недопустимой манере.

Например, известны случаи, когда он регулярно публично чихвостит сотрудников «Ъ», вероятно, считая, что для поддержания своего статуса «большого начальника», ему время от времени нужно проводить «публичные порки». Чаще всего объектом регулярной публичной критики г-на Лукина становятся младшие по возрасту сотрудники.

Как известно, профессия журналиста достаточно стрессовая и нервная. Поэтому для многих журналистов важна поддерживающая и тёплая атмосфера в редакции, стены которой становятся для них надёжным тылом и вторым домом. Именно такая атмосфера была в ИД «Коммерсантъ» до назначения Михаила Лукина на пост руководителя. Естественно, что когда редакция из «второго дома» стала превращаться в место токсичного самоутверждения начальника-самодура, а гнетущая обстановка создаёт дополнительный стресс, многие журналисты «Ъ» и другие категории профильных сотрудников ИД начали увольняться — они уходят в другие редакции (к конкурентам), переходят на фриланс или вовсе меняют сферу деятельности.

То есть по глупости — из-за эмоциональной незрелости г-на Лукина и его попыток выглядеть «большим и важным начальником» — с лета 2024 года издательский дом «Коммерсантъ» потерял и продолжает терять ценные кадры (профессионалов с богатым опытом и глубоким пониманием внутриредакционных процессов, наработанными контактами, источниками и т.д.).

Уходят и молодые амбициозные специалисты, которые ещё недавно связывали свою карьеру с «Ъ», и начальники отделов, — которые проработали в издательском доме по 10-20 лет и до назначения Михаила Лукина не планировали менять место работы.

Отдельная категория уволившихся — давние сотрудники ИД «Коммерсантъ», которые несколько лет трудятся в удалённом или полуудалённом формате. Заняв кресло руководителя ИД «Ъ», г-н Лукин начал выражать недовольство тем, что в редакции допускается удалённый формат работы и требовать возвращения «удалёнщиков» в офис. При этом в свойственной ему манере г-н Лукин не приводит никаких доказательств неэффективности сотрудников-«удалёнщиков». А семейные и личные обстоятельства, по которым человек работает удалённо, г-на Лукина совершенно не интересуют. Его недовольство удалёнкой имеет единственную аргументацию — «мне это не нравится». Поэтому можно предположить, что безапелляционное возвращение сотрудников с удалёнки в офис проводится Михаилом Лукиным всё с той же целью — самоутвердиться в роли «большого начальника», ощутив своё влияние на жизнь как можно большего количества людей, которым не повезло оказаться его подчинёнными.

Таким образом, уже в первые месяцы работы на посту шеф-редактора Михаил Лукин спровоцировал волну увольнений сотрудников. Информация о масштабном оттоке кадров из «Ъ» уже начала распространяться и обсуждаться за пределами редакции.



Кстати, несмотря на все политическое давление, «Коммерсантъ» старался сохранять лицо даже в самые темные времена. Далеко не всегда получалось, но, работать там, в общем-то, не было стыдно до последнего.

Пока не сменили главреда — в очередной раз. «Коммерсантъ» стал очень неприятным местом. За последние полгода из «Ъ» ушла куча людей, а кто пока еще остается — активно ищут работу.

Скриншот фрагмента открытого поста одного из многолетних сотрудников ИД «Коммерсантъ», который уволился по инициативе г-на Лукина только из-за того, что последние несколько лет успешно трудился удалённо, от 30 марта 2025 года

При г-не Лукине АО «Коммерсантъ» утрачивает репутацию работодателя, уважающего своих сотрудников, и деградирует, превращаясь в компанию, которая не ценит человеческие ресурсы и игнорирует потребность людей трудиться в морально здоровой обстановке. Вероятно, у г-на Лукина нет понимания, что почёсывание чувства собственной важности наносит ущерб «Коммерсантъ» и в перспективе может обернуться для издательского дома кадровым кризисом.

По мнению ряда исследователей, в частности профессора бизнес-практики Московской школы управления «Сколково» Елены Витчак, наиболее остро воспринимают хамство со стороны руководителя и авторитарный стиль управления самые ценные категории сотрудников. Их уход из организации или частая смена негативно влияют на бизнес-процесс. С учётом того, что информация в журналистской среде распространяется быстро, в ближайшем будущем ИД «Коммерсантъ» будет проигрывать конкурентам в борьбе за ценные кадры.

“Сложнее и страшнее с теми, кто захочет и сможет работать с диктатором. Этот пласт персонала мне представляется наиболее “вредоносным”, с энтузиазмом исполняя решения руководителей, они создают невыносимую среду для хороших работников”, — заключает Елена Витчак.

Полагаю, что превращение «Ъ» из ведущего делового издания страны в морально и административно деградирующую структуру, где отсутствуют стандарты деловой и корпоративной этики, нарушаются базовые права личности и нормы законодательства — это не то, чего добивался Совет директоров, назначая г-на Лукина на пост руководителя ИД «Коммерсантъ».

Если со стороны Совета директоров не будут приняты меры, то при отсутствии внутренней системы сдержек и противовесов и Кодекса корпоративной этики в недалеком будущем ИД «Коммерсантъ» будет ассоциироваться с местом, где трудятся те, кто ради карьеры в именитом издании готов быть лизоблюдом при г-не Лукине, утираясь его хамством и закрывая глаза на нарушения прав человека и унижения своих коллег.

Таким образом, за 10 месяцев нахождения на посту руководителя «Ъ» Михаил Лукин проявил управленческую несостоятельность, неумение выстраивать уважительный и конструктивный диалог с командой и продемонстрировал свою неспособность эффективно управлять трудовым коллективом медиахолдинга, что провоцирует массовый отток ценных кадров из ИД «Ъ» и создаёт вокруг АО «Коммерсантъ» репутацию токсичного работодателя.

2.2. Г-н Лукин не пользуется уважением и вызывает презрение в коллективе (он стал объектом насмешек и не воспринимается командой как авторитетный руководитель, что негативно сказывается на развитии ИД “Ъ”)

Уважение коллектива к руководству — один из ключевых факторов успешного развития организации.

Поэтому в любой компании важна фигура руководителя как лидера, пользующегося уважением, обладающего авторитетом и способного вдохновлять команду.

Для управления коллективом есть два ресурса: формальные должностные полномочия начальника и его реальный авторитет, как профессионала и человека. Адекватный руководитель понимает, что для успешного развития компании ему важно влиять на подчинённых не только по факту своих должностных полномочий, но и пользоваться авторитетом благодаря своим профессиональным и личным качествам.

Михаил Лукин стремится выглядеть значимой фигурой, вызывающей уважение, и старается соответствовать своему представлению о том, каким должен быть “большой начальник”. Однако именно из-за этого стремления он зачастую выглядит комично и нелепо.

Получив статус руководителя ИД “Коммерсантъ”, г-н Лукин с рьяностью, свойственной Швондеру из булгаковского “Собачьего сердца”, принялся вводить в редакции новые порядки. Со свойственными Шарикову (другому персонажу той же повести) разнузданностью и ощущением вседозволенности г-н Лукин, используя служебное положение, хамит подчинённым и превышает свои должностные полномочия. Его главный аргумент — “Теперь я здесь главный”.



На рабочих встречах и планёрках г-н Лукин может огульно публично называть материалы журналистов “Ъ” “говном” и, занимая трудовое время сотрудников, пускаться в продолжительные самовосхваления — воспоминания о том, что он-то в своё время делал интересные и по-настоящему талантливые материалы. Завершаются подобные рассказы выводом г-на Лукина о самом себе “медиаменеджер я, конечно, крутой”.

Такое поведение никак не способствует росту авторитета Михаила Лукина в глазах сотрудников, к которому он так стремится, и наоборот — превращает его в посмешище и персонажа для анекдотов.

Вероятно, г-н Лукин чувствует, что не пользуется в трудовом коллективе желаемым авторитетом, и периодически срывается, предъявляя сотрудникам “Ъ” претензии — что они ни во что не ставят его слова, не уважают его, хотя он здесь теперь начальник и его нужно слушаться.

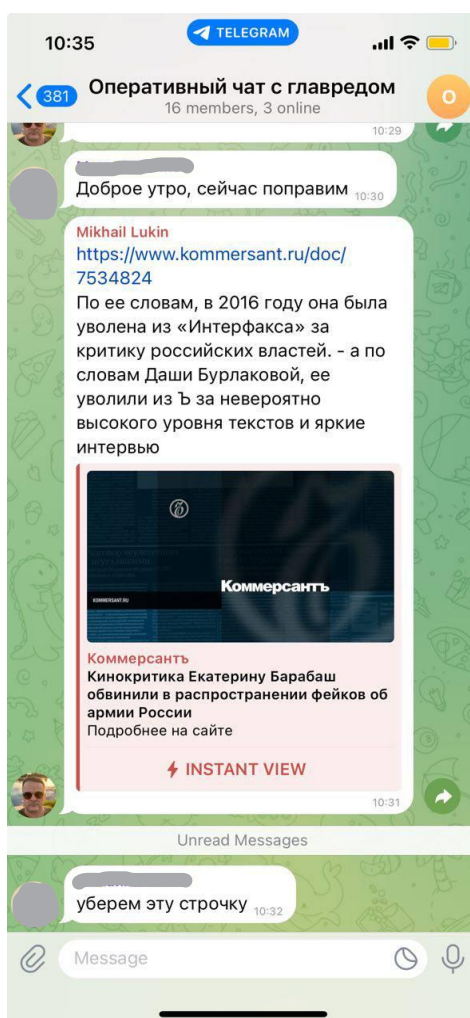
Подобные эмоциональные всплески г-на Лукина никак не прибавляют ему уважения — рассказы о них распространяются по редакции в виде шуток о новом неадекватном начальнике.

То, как Михаил Лукин ведёт себя в ситуации конфликта со мной, также не прибавляет ему уважения в глазах моих коллег.

Как я написала выше, 30 января 2025 года в двухминутном телефонном разговоре Михаил Лукин в хамской манере заявил мне, что проект о смертной казни «Жизнь как право» закрыт, а я уволена. Сообщение о закрытии масштабного, репутационно важного для «Ъ» проекта не было подкреплено никакими здравыми профессиональными аргументами, а заявление г-на Лукина о моём увольнении было грубым нарушением трудового законодательства. Я не согласилась с нелепым актом самодурства г-на Лукина и 10 февраля отправила руководству АО «Коммерсантъ» служебную записку с описанием сложившейся ситуации и своими предложениями для её разрешения.

Служебная записка была адресована генеральному директору и всем членам редколлегии, поэтому одним из её получателей был Михаил Лукин как шеф-редактор ИД. Мне известно, что моё сообщение было получено всеми адресатами. Получив эту служебку, г-н Лукин отказался от встречи и какой-либо коммуникации со мной, несмотря на то, что по его личной инициативе и именно для встречи с ним, которую он сам же и назначил, я специально приехала в Москву из Севастополя, где проживаю несколько лет. Таким образом, с 13 февраля я не веду никакой коммуникации с Михаилом Лукиным.

Однако моя служебная записка, вероятно, настолько задела хрупкую самооценку г-на Лукина, что он то и дело ёрнически упоминает моё имя в рабочих процессах, к которым я не имею равным счётом никакого отношения, и распространяет в редакции ложную информацию о том, что я уволена (на момент отправки данного обращения я являюсь сотрудником «Ъ», а в случае увольнения намерена оспаривать его и доказывать его фиктивность в суде).



Этот скриншот из одного рабочего чата с шеф-редактором ИД «Ъ» начал распространяться по редакции в марте с комментарием — посмотрите, как низко и мелко ведёт себя Лукин.

Увидев, что г-н Лукин использует рабочие чаты, чтобы сводить со мной личные счёты, многие коллеги оценили его поведение как недостойное и омерзительное (особенно с учётом того, что в этом рабочем чате меня нет). Глядя на поступки нового руководителя издательского дома редкий сотрудник “Ъ” не вспомнит, что “бабье” — это про черты характера, а не про пол.

В отличие от Михаила Лукина, я не использовала рабочие чаты для его обсуждения. Я также не распространяла в неформальных чатах с коллегами, — где активно обсуждаются нелепые и неадекватные действия г-на Лукина, — известные мне яркие примеры его конфузов. В том числе — я не рассказывала команде “Ъ” о том, что ряд моих бывших коллег по ТАСС, где Михаил Лукин работал с 2013 по 2020 год, до сих пор вспоминают о нём с усмешками, потому что и там г-н Лукин не пользовался авторитетом.

Например, сотрудники ТАСС как анекдот вспоминают, что будучи заместителем главного редактора, Михаил Лукин предложил включить в “Календарь дат и событий” ТАСС в качестве памятной и особо значимой для всех россиян даты день рождения Гитлера. То есть фактически посчитал уместным предложить главному информационному агентству страны, победившей гитлеровскую Германию и пережившей трагедию Великой Отечественной войны, инициировать в российском обществе такое же почтение к 20 апреля (дате рождения Гитлера), каким пользуется, например, 6 июня — дата рождения Пушкина.

После этого казуса “крутой медиаменеджер” Михаил Лукин стал в ТАСС ещё большим посмешищем и вскорости уволился.

Я не множила количество анекдотов о г-не Лукине, исходя из своих личных представлений о чести и достойном поведении.

Описанный выше инцидент с сообщением г-на Лукина в рабочем чате — лишь одна из множества ситуаций, после которых сохранять к нему уважительное отношение практически невозможно.

Регулярно демонстрируемые Михаилом Лукиным эмоциональная разнузданность, несдержанность и истеричность отталкивают от него сотрудников ИД “Ъ”, вызывая у них нежелание работать под руководством такого человека. Чем дальше, тем больше г-н Лукин усугубляет негативное отношение к себе в коллективе, которое уже необратимо: он не воспринимается как профессионал, лидер и человек, достойный уважения.

Таким образом, Михаил Лукин утратил возможность стать в “Ъ” признанным лидером. В силу своих человеческих и профессиональных качеств он не пользуется уважением, вызывает у коллектива презрение и отторжение. Такое отношение сотрудников к руководителю неизбежно снижает эффективность работы. В этих условиях невозможно формирование сильной команды, а значит, невозможно и устойчивое развитие ИД “Коммерсантъ”. Руководитель, утративший уважение, наносит вред не только коллективу, но и репутации всего медиахолдинга.

2.3. Публичное поведение г-на Лукина наносит вред репутации ИД “Коммерсантъ” и репутации Алишера Усманова как собственника “Ъ”

“Идиот — не диагноз, а функция...” — ?

Образ, с которым г-на Лукина часто сравнивают сотрудники “Ъ”, — бравый солдат Швейк, который в мировой культуре известен как олицетворение придурковатости и непотопляемого идиотизма, развернувшегося на фоне политического кризиса. По редакции ходят шутки, что каждому сотруднику “Ъ” стоит обзавестись книгой чешского писателя Ярослава Гашека и держать её на своём рабочем столе — в качестве оберега от качеств, столь характерных для персонажа романа.



Сравнение с легендарным солдатом Швейком демонстрирует отношение коллектива к интеллектуальному уровню и управленческим навыкам г-на Лукина. Но есть в этом сравнении и более тонкий смысл (какой можно увидеть и в персонаже Гашека).

“...в данном случае, идиот — не диагноз, а функция, — написала автор журнала “Коммерсантъ Weekend” Ольга Федянина в материале, посвященном столетию романа о Швейке

(<https://www.kommersant.ru/doc/6298672>) — О том, каков процент лукавства в этом идиотизме, мировое литературоведение рассуждало сто лет и может продолжать рассуждать еще сто. То, что дело это довольно безнадежное, можно понять хотя бы по тому, что тем же самым вопросом безрезультатно задаются и все окружающие Швейка персонажи романа”.

Задаются подобными вопросами и сотрудники ИД “Коммерсантъ”, которые находятся в недоумении от того, что такой человек, как г-н Лукин, оказался допущен к руководству ведущим

деловым изданием страны. Эти вопросы приводят к разного рода рассуждениям. Например — *“А что если действия Михаила Лукина не просто сумасбродные, нелепые выходки, а часть плана собственника привести ИД “Коммерсантъ” к краху? Если план был таким, то кандидатура г-на Лукина подходит идеально”.*

Опасения сотрудников “Ъ” подкрепляются поведением Михаила Лукина, которое далеко от стандартов профессиональной журналистики.

- **Г-н Лукин нарушает профессиональные стандарты журналистики, публично поддерживая одну из сторон военного конфликта, происходящего на территории Украины**

Ещё до прихода в ИД “Коммерсантъ” в 2023 году г-н Лукин публично высказывался в поддержку военных действий России на территории Украины и продолжил это делать ещё активнее, став заместителем шеф-редактора ИД “Ъ”, а затем — шеф-редактором издательского дома.



Михаил Лукин

9 май 2023 г. · 🌐

...

Мой прадед Яков.

С Днем Победы! Победили тогда - размотаем и сейчас, даст бог.



Скриншот открытого поста с личной страницы Михаила Лукина в Facebook.com (принадлежит компании Meta, признанной в России экстремистской) от 27 марта 2025 года



Скриншоты открытых постов с личной страницы Михаила Лукина в социальной сети «ВКонтакте» от 27 марта 2025 года

Наличие подобных высказываний в открытом доступе на персональной странице шеф-редактора издательского дома «Ъ» и главного редактора газеты не соответствует стандартам журналистики, наносит ущерб репутации ИД «Коммерсантъ» и репутации его собственника — Алишера Усманова.

В соответствии с журналистскими стандартами, представителю редакции СМИ не стоит публично демонстрировать свою поддержку какой-либо политической силе или одной из сторон вооруженного конфликта. Также представителю издания, которое освещает военный конфликт, нельзя фотографироваться с оружием или размещать свои фотографии на фоне военной техники с комментариями, из которых можно сделать вывод, что он поддерживает боевые действия или одну из сторон конфликта. Эти высказывания будут ассоциироваться у аудитории с позицией всего издания и могут нанести урон его репутации. Журналисту и особенно руководителю общественно-политического СМИ важно оставаться в позиции независимого наблюдателя, чтобы не вызвать у читателей сомнений в беспристрастности издания, которое они представляют.

«Коммерсантъ» не принадлежит какой-либо политической организации. Это негосударственное, коммерческое деловое СМИ, для которого важно доверие аудитории, основанное на объективной подаче информации. Именно поэтому в «Ъ» всегда предъявлялись высокие требования к соблюдению журналистских стандартов, в том числе к политической нейтральности журналистов.

Публичные высказывания и поведение руководителя СМИ напрямую влияют на репутацию издания. Согласно закону «О средствах массовой информации», именно главный редактор определяет редакционную политику. Если он публично выражает свои политические предпочтения, это вызывает у аудитории резонные сомнения в объективности издания. Как результат снижается уровень доверия и подрывается деловая репутация всего СМИ.

С 1 июля 2024 года Михаил Лукин занимает посты шеф-редактора ИД «Ъ» и главного редактора газеты «Ъ». Его публичное поведение в социальных сетях не является политически нейтральным.

На личных страницах г-на Лукина в соцсетях выложены его фотографии (в том числе – снимки на фоне трофейной военной техники) с комментариями, из которых можно сделать вывод, что он поддерживает боевые действия и одну из сторон российско-украинского конфликта.

Военный конфликт России и Украины затронул судьбы миллионов людей: сотни тысяч мужчин были вовлечены в боевые действия, многие из них погибли или получили тяжёлые ранения. Их участие в военных действиях напрямую отразилось на жизни их близких – родителях, жёнах, детях, братьях, сёстрах и других родственниках. Гибель и увечья военных, а также мирных жителей, разрушения гражданской инфраструктуры по обе стороны государственных границ, безусловно, отзываются глубокой болью и в России, и в Украине. Для десятков тысяч российских и украинских семей, многие из которых связаны родственными или дружескими узами, этот конфликт обернулся личной трагедией.

В таких условиях публичное одобрение боевых действий Михаилом Лукиным, который занимает пост руководителя «Ъ», является не только нарушением журналистских стандартов, но и актом, который может восприниматься как неуважение к боли миллионов людей.

Более того – публичное выражение г-ном Лукиным поддержки одной из сторон конфликта России и Украины неизбежно воспринимается как позиция всего издательского дома. Это подрывает доверие аудитории, разрушает статус «Ъ» как объективного источника информации, снижает его коммерческую привлекательность для рекламодателей и партнёров и, в конечном итоге, наносит серьёзный ущерб репутации и финансовой устойчивости издательского дома.

• Г-н Лукин, находясь при исполнении своих должностных обязанностей в «Ъ», носит одежду с символикой ЧВК «Вагнера»

Заняв должность шеф-редактора издательского дома «Ъ» и главного редактора газеты «Ъ», г-н Лукин продолжил активно выражать свои политические взгляды. Теперь он делает это не только на личных страницах в соцсетях, но и непосредственно в редакции ИД «Коммерсантъ».

В частности, он позволяет себе появляться в офисе издательского дома в рабочее время в футболке с символикой ЧВК «Вагнер».

Видеть, как руководитель редакции «Ъ» (который, по закону о СМИ, определяет редакционную политику издания) выполняет свои должностные обязанности, нарядившись в футболку с символикой ЧВК «Вагнер» — мягко говоря, странно.

Во-первых, природа частных военных компаний принципиально противоречит ценностям и задачам профессиональной журналистики. Наёмники работают за деньги и в интересах тех, кто им платит. Журналистика же основана на принципах прозрачности, объективности и независимости от частных интересов. Профессиональный журналист не служит частным или политическим заказам — его миссия заключается в информировании общества в интересах общественного блага. Более того, в России деятельность частных военных компаний незаконна.

Во-вторых, в российском и международном информационном пространстве деятельность ЧВК «Вагнер» связывается с конкретными политическими операциями и вооружёнными конфликтами. В общественном восприятии это вооружённое формирование ассоциируется с боевыми действиями в Сирии, Африке, а также с участием в военных действиях России на территории Украины.

В-третьих, в российском журналистском сообществе ЧВК “Вагнер” ассоциируется с убийством наших коллег — журналиста Орхана Джемалю, оператора Кирилла Радченко и режиссёра Александра Расторгуева. Они были убиты в июле 2018 года в Центральноафриканской Республике во время работы над документальным фильмом—расследованием о деятельности ЧВК “Вагнер”.

Поведение г-на Лукина, который, занимая пост руководителя ИД “Ъ”, открыто выражает свою поддержку деятельности ЧВК “Вагнер”, несовместимо с деятельностью ведущего делового издания страны, наносит ущерб репутации “Ъ” и осложняет работу сотрудников редакции.

Редакция — это публичное пространство, в котором, помимо сотрудников “Ъ”, регулярно бывают другие люди. В редакции журналисты могут проводить встречи с экспертами, записывать интервью с героями, а, например, рекламный отдел и отдел маркетинга — вести переговоры с потенциальными рекламодателями, клиентами и т.д.

Появление руководителя ИД “Ъ” в футболке с политически окрашенной символикой может сорвать подготовку материала или — коммерчески выгодную для АО “Коммерсантъ” сделку. Многие рекламодатели, эксперты и партнёры “Ъ” заботятся о своей деловой репутации. Они могут отказаться от сотрудничества с “Ъ”, чтобы не ассоциироваться с редакцией, руководитель которой открыто заявляет о своих политических предпочтениях, бросая тень политической ангажированности на весь издательский дом.

Кроме того — в редакции нередко проводятся экскурсии для студентов журфаков и школьников. Появление шеф-редактора с символикой ЧВК “Вагнер” на груди сильно расходится с теми стандартами издательского дома, о которых журналисты “Ъ” рассказывают на таких встречах подрастающему поколению.

Визуальные образы, которые человек выносит в публичное пространство, являются маркерами его личных ценностей и знаками самоидентификации. Когда главный редактор, собираясь в редакцию, регулярно выбирает одежду с символикой ЧВК — это не частный акт самовыражения, а публичное сообщение, адресованное окружающим, в том числе — редакционному коллективу. Подобная демонстрация главным редактором своей политической позиции в пространстве редакции абсолютно некорректна не только по отношению к принципам журналистики, но и к конкретным журналистам, которые трудятся в редакции под его руководством и задача которых — максимально объективно освещать события. Публичное заявление г-ом Лукиным своих идеологически окрашенных взглядов создаёт в редакции напряжённую обстановку и предпосылки для личных конфликтов.

Приведу пример.

В конце каждого года в “Ъ” проходит вручение внутренней премии. Церемония награждения лучших сотрудников года совмещается с новогодним корпоративом. Это радостное событие, когда труд сотрудников “Ъ” поощряется вниманием руководства и наши коллеги выходят получать статуэтки с символом “Ъ” из рук первых лиц издательского дома под аплодисменты и поздравления всего коллектива.

В конце 2024 года г-ну Лукину предстояло впервые удостоиться этой чести — вручать лучшим сотрудникам “Ъ” награды в качестве руководителя ИД. Г-н Лукин счёл уместным надеть на это событие футболку с символикой ЧВК “Вагнер”...

Своими действиями г-н Лукин создал на новогоднем празднике странную, неловкую и потенциально конфликтную ситуацию. Ведь лучшим сотрудникам “Ъ”, прежде чем получить свою заслуженную награду, нужно было пожать руку человеку, на груди которого красовался символ ЧВК “Вагнер”. Учитывая, что ЧВК основывается на логике наёмничества (кто платит — тому и служу), её образ противоречит сути журналистики, предполагающей служение обществу, а не заказчику. Более того — с деятельностью ЧВК “Вагнер” ассоциируется убийство российских журналистов в ЦАР в 2018 году. В этом контексте поощрение лучших сотрудников ИД “Коммерсантъ” с символом ЧВК “Вагнера” на груди стало очередным абсолютно нелепым и бестактным актом неуместного самовыражения г-на Лукина.

Публичные действия Михаила Лукина, выражающего поддержку организации, деятельность которой ассоциируется с вооружёнными конфликтами, политическими операциями, убийством журналистов, неизбежно подрывает доверие аудитории к ИД «Коммерсантъ», ставит под сомнение его независимость и объективность и нарушает стандарты журналистской этики.

• Г-н Лукин публично выражает уважение и симпатии Евгению Пригожину

Тот факт, что новый руководитель ИД «Коммерсантъ» регулярно носит в редакции футболку с символикой ЧВК «Вагнер», естественно, вызвал недоумение в трудовом коллективе. На удивленные вопросы сотрудников «Коммерсанта» о причинах такого одевания г-н Лукин отвечал, что симпатизирует Евгению Пригожину, очень уважает его и особенно ценит за действия в вооруженном конфликте России с Украиной.



Итоги года (пока есть доступ к соцсетям)

Личные

Человек года: Евгения Волгина - "у женатых мужчин в журнале Playboy девушка месяца все время одна и та же" (с)

Событие года: ушел с плохой, неинтересной работы на хорошую и потенциально интересную.

Разочарование года: выяснилось, что в 53 года найти работу совсем непросто.

Открытие года: песенное и книжное творчество М.Ю.Елизарова.

Новость года: увлекся охотой, ни в одно животное пока не попал, но совершенствуюсь постепенно.

Глобальные

Человек года: Евгений Пригожин.

Событие года: стратегическое - отражение контрастступления, оперативное - взятие Бахмута (реальное значение и масштабы будут ясны по окончании боевых действий)

Разочарование года: "Марш справедливости", его результаты и последствия.

Открытие года: принятая на вооружение в 1968 (!) году ракета X-22 ни разу (!) не была перехвачена украинской ПВО при примерно 300 пусках за 2 года.

Новость года: "Израиль сделал всё, что может, для формирования позитивного образа российской армии и её методов. Но «спасибо» говорить не будем" (формулировка украдена из "БП").

Ну и надежда наступающего года: додавить гадину. На применение спецБЧ уже не рассчитываю (хотя и надеюсь), но люди у нас толковые и все шансы есть. И X-22, надеюсь, осталось достаточно.



29 дек 2023

Скриншот открытого поста с личной страницы Михаила Лукина в социальной сети "ВКонтакте" от 27 марта 2025 года

То, что руководитель "Ъ" симпатизирует Евгению Пригожину также можно понять, ознакомившись с его личной страницей во "ВКонтакте". В одном из своих открытых постов г-н Лукин назвал Евгения Пригожина человеком 2023 года (на тот момент Михаил Лукин уже работал в "Ъ" — на должности заместителя шеф-редактора издательского дома — Владимира Желонкина).

Открытое выражение г-ом Лукиным симпатий Евгению Пригожину вступает в противоречие с тем имиджем, который годами формировался у издательского дома «Коммерсантъ» как политически нейтрального, взвешенного делового издания.

Публичная демонстрация уважения к какому-либо персонажу воспринимается как одобрение его деятельности.

Вот несколько основных ассоциаций, связанных с именем Евгения Пригожина и его деятельностью:

▪ коррупционные скандалы в сфере социального питания

В российском и международном информационном пространстве имя Евгения Пригожина ассоциируется с масштабными коррупционными схемами в сфере государственных закупок, в которых связанные с ним структуры стремительно заняли фактически монопольное положение на рынке социального питания (в медицинских учреждениях, силовых ведомствах, школах, детсадах). В условиях отсутствия конкуренции и общественного контроля сложившаяся монополия обеспечила получение сверхприбыли за счёт снижения качества услуг, что приводило к регулярным массовым отравлениям, которые не получали широкой огласки из-за цензуры в СМИ.

После выхода в 2019 году моего журналистского расследования "Рецепты быстрого обогащения" о системной монополии бизнес-структур Евгения

Пригожина на рынке школьного питания, которое совпало с очередным массовым отравлением детей, информация о проблеме стала широко освещаться как в российских, так и в зарубежных изданиях. Это привело к широкому общественному обсуждению деятельности Евгения Пригожина, а его имя стало ассоциироваться с коррупцией, массовыми отравлениями детей и непрозрачностью в сфере государственных закупок.

- **создание системы подконтрольных СМИ для манипулирования общественным мнением**

В российском информационном пространстве имя Евгения Пригожина ассоциируется с созданием медиаресурсов, которые позиционировались как независимые СМИ, при этом таковыми не являлись и вели деятельность, противоположную журналистике, а именно — осуществляли информационные кампании, направленные на подрыв доверия к демократическим институтам; занимались дискредитацией оппозиционных по отношению к действующей российской власти политиков и общественных деятелей; а также продвигали интересы связанных с Евгением Пригожиным бизнес-структур. В результате имя Евгения Пригожина стало ассоциироваться с пропагандой, которая выдает себя за честную журналистику, и с практиками манипулирования общественным мнением.

- **оскорбление, давление, преследование и убийство журналистов, воспрепятствование деятельности средств массовой информации**

В российском и международном информационном пространстве имя Евгения Пригожина ассоциируется с противозаконными агрессивными действиями в отношении журналистов, включая оскорбления, угрозы, распространение их персональных данных и попытки дискредитации журналистов через анонимные каналы и подконтрольные медиаресурсы. С ним связывают нарушения прав СМИ, кампании по запугиванию репортёров, акты воспрепятствования журналистским расследованиям, в том числе — убийство российских журналистов Орхана Джемала, Кирилла Радченко и Александра Расторгуева в ЦАР в 2018 году, которые работали над фильмом-расследованием о деятельности ЧВК «Вагнер». В результате имя Евгения Пригожина стало ассоциироваться с враждебностью к журналистике, давлением на свободу слова и нарушением прав СМИ.

- **деятельность ЧВК «Вагнер» и её участие в вооружённых конфликтах**

В международном медиапространстве Евгений Пригожин известен как руководитель ЧВК «Вагнер» — частного вооружённого формирования, связанного с участием в боевых действиях на территории Украины, Сирии, Ливии, Центральноафриканской Республики и других стран. В общественном восприятии ЧВК «Вагнер» ассоциируется с грубым вмешательством во внутренние конфликты иностранных государств, поддержкой авторитарных режимов и нарушением международного права. С деятельностью ЧВК также ассоциируется применение жестокости к мирным жителям, включая внесудебные казни, похищения, пытки, подавление протестов и репрессии в отношении местного населения. В международной прессе деятельность ЧВК «Вагнер» рассматривается как элемент гибридных стратегий и нарушения международного права, а сам Пригожин фигурирует в санкционных списках ряда стран, в том числе — за участие в военных действиях на территории Украины.

- **«фабрика троллей» и фальсификация общественного мнения**

Имя Евгения Пригожина в российском и международном информационном пространстве ассоциируется с так называемой «фабрикой троллей» — сетью фальшивых аккаунтов и интернет-структур, использовавшихся для имитации массовой поддержки нужных нарративов в соцсетях и онлайн-медиа. Эта технология активно применялась для создания иллюзии общественного консенсуса, дискредитации оппозиционных голосов и распространения дезинформации. В результате «фабрика троллей» стала символом подмены реальных общественных настроений потоками фальшивых сообщений, а имя Евгения Пригожина — ассоциироваться с сознательной фальсификацией общественной дискуссии и разрушением доверия к свободному обмену мнениями в интернете.

■ **международные санкции за подрыв мировой стабильности и демократических основ**

Имя Евгения Пригожина в мировом медиапространстве ассоциируется с введением против него персональных санкций в ряде стран, включая США, Великобританию и страны Европейского союза. Основанием стали обвинения в организации кампаний по вмешательству в избирательные процессы, распространении дезинформации, поддержке авторитарных режимов и участии в вооружённых конфликтах в разных странах мира. В официальных заявлениях и документах деятельность Пригожина признана угрозой для демократических институтов, международной безопасности и стабильности, что закрепило за его именем ассоциацию с подрывом суверенитета государств и систематическим нарушением норм международного права.

Публичное поведение Михаила Лукина, выражающего уважение Евгению Пригожину, несовместимо с ролью руководителя ведущего общественно-политического делового издания страны.

Если г-н Лукин не осознаёт, что имя Евгения Пригожина в мировом информационном пространстве ассоциируется с коррупцией, убийствами журналистов, фальсификацией общественного мнения, разрушением демократических институтов и угрозами свободе прессы, — это свидетельствует о крайне низком уровне его профессиональной компетентности. Если же он осознаёт это и сознательно демонстрирует свою симпатию, — это означает его глубокую личностную и моральную деградацию.

И в том, и в другом случае нахождение Михаила Лукина на посту шеф-редактора "Коммерсанта" разрушает главный капитал издательского дома "Ъ" — доверие аудитории и репутацию профессионального СМИ.

Так же как педофилу законом запрещено приближаться к детским площадкам, так и человеку, открыто выражающему симпатии к персонажам, ассоциирующимся с убийством журналистов и подавлением свободы слова, не может быть доверено руководство старейшим в России деловым издательским домом.

● **Г-н Лукин дискредитирует собственника "Ъ" Алишера Усманова и наносит ущерб его деловой репутации как в России, так и в мире**

Как написано выше, публичное поведение Михаила Лукина — ношение одежды с символикой ЧВК "Вагнер", реверансы в адрес Евгения Пригожина, демонстративная поддержка одной из сторон российско-украинского конфликта — дискредитируют репутацию "Коммерсантъ" как нейтрального общественно-политического делового издания.

Действия г-на Лукина также вступают в прямой конфликт с интересами и публичной позицией собственника "Ъ" — Алишера Усманова.

После начала в 2022 году военных действий России на территории Украины Алишер Усманов оказался под международными санкциями за *"поддержку военной агрессии Путина на Украине"* и *"особо тесные связи"* с президентом РФ Владимиром Путиным.

Алишер Усманов публично опровергает эти обвинения, прилагает серьёзные усилия для того, чтобы оспорить утверждения о близости к президенту РФ и восстановить свою репутацию, в том числе — инициирует судебные процессы для опровержения материалов СМИ, авторы которых называют его *"подставным лицом"* российского президента и *"любимым олигархом Путина"*.

В 2023 году в интервью итальянскому изданию Corriere della Sera Алишер Усманов заявил, что *"держится подальше от политики"* и выразил личное отношение к конфликту на Украине следующим образом: *"Я чувствую близость ко всем жертвам военных действий на Украине, надеюсь, что этот трагический конфликт скоро закончится и дипломатия наконец-то сыграет свою роль. Нужно восстановить то взаимное доверие, которое было потеряно так быстро. Всем без исключения: европейцам в том числе"*.

В этом же интервью Алишер Усманов оценил ущерб, который санкции нанесли его репутации, как *"огромный"*.

На этом фоне публичное поведение Михаила Лукина выглядит как подрыв усилий Алишера Усманова по восстановлению своего имиджа в международном пространстве:

- г-н Лукин, будучи шеф-редактором принадлежащего Алишеру Усманову медиахолдинга, регулярно публично выражает поддержку ЧВК “Вагнер” — организации, которая ассоциируется с российской военной операцией на территории Украины и связями с Кремлём.
- г-н Лукин публично выражает восхищение Евгением Пригожиным, который широко известен в мире как “повар Путина” и “теневого политик”, причастный к военным действиям России на территории Украины и другим вооруженным конфликтам.
- г-н Лукин открыто выражает личные политические взгляды, нарушая международные профессиональные стандарты журналистики, ставя под сомнение политическую нейтральность “Коммерсанта” и нанося вред репутационной стратегии Алишера Усманова, направленной на защиту от обвинений в политической ангажированности.

Таким образом, в общественном восприятии публичные заявления Алишера Усманова расходятся с реальным положением дел в ИД “Коммерсантъ”. С одной стороны, Алишер Усманов официально декларирует в западных СМИ свою аполитичность и стремится дистанцироваться от военных действий России на территории Украины. С другой — руководителем принадлежащего ему медиахолдинга назначен человек, чьи действия и публичные высказывания на острые политические темы ставят под сомнение политическую нейтральность Алишера Усманова и подрывают репутацию всего издания.

За последние годы в российской журналистике наблюдается устойчивая тенденция — ранее независимые от государства СМИ оказываются ему подконтрольны через смену собственников и руководителей редакций, которые внедряют новую редакционную политику, превращая издания в проводников государственной позиции.

В этом контексте назначение на пост руководителя ИД “Коммерсантъ” такого человека, как Михаил Лукин, воспринимается как спланированный шаг Алишера Усманова для деградации “Коммерсанта”.

Такого рода размышления, существующие раньше внутри редакции, уже перешли в публичную плоскость и будут только усиливаться.



Кстати, несмотря на все политическое давление, «Коммерсантъ» старался сохранять лицо даже в самые темные времена. Далеко не всегда получалось, но, работать там, в общем-то, не было стыдно до последнего.

Пока не сменили главреда — в очередной раз. «Коммерсантъ» стал очень неприятным местом. За последние полгода из «Ъ» ушла куча людей, а кто пока еще остается — активно ищут работу.

Скриншот комментария одного из бывших сотрудников ИД “Коммерсантъ” в соцсети от 30 марта 2025 год



Ну, сохранял я вас рекордно долго, до того как сам не ушел. А там... Да, пришедшие успешные медиаменеджеры успешно ломают последнее. Бог в помощь! Сейчас - чем хуже, тем лучше.

Ну а ты со своими умениями и головой не пропадешь.

Еще веселее будет, если мы через несколько лет из руин будем поднимать то, что останется. Если останется.

Скриншот комментария одного из бывших сотрудников ИД “Коммерсантъ” в соцсети от 30 марта 2025 год

Таким образом, описанные выше действия Михаила Лукина не только бросают тень на репутацию и дальнейшее развитие ИД «Коммерсантъ», но и усиливают в международной среде представления о том, что указанные в санкционных документах утверждения о поддержке Алишером Усмановым действий России на территории Украины и его связях с российским президентом Владимиром Путиным на самом деле соответствуют действительности.

2.4. Выводы ко второй части

Михаил Лукин занял должности шеф-редактора ИД «Ъ» и главного редактора газеты «Ъ» в июле 2024 года. Роман Уманский был назначен на пост генерального директора АО «Ъ» в августе 2024 года. С тех пор прошло 10 месяцев.

Полагаю, уместно ещё раз привести цитату из сообщения Совета директоров «Ъ», обнародованном 28 июня 2024 года, в связи с назначением г-на Лукина: ***«Мы уверены, что кадровые изменения в руководстве ИД будут способствовать укреплению роли “Коммерсанта” как одного из лидеров российского медиарынка. Совет директоров желает новому шеф-редактору успехов в реализации его планов».***

Допускаю, что 10 месяцев это небольшой период для оценки количественных показателей эффективности нового руководства (трафик, цитируемость, прирост аудитории, показатели прибыли/убытков и т.д.).

Однако уже сейчас очевидно, что эти кадровые изменения в руководстве ИД «Ъ» стали ошибкой, поскольку некомпетентное поведение нового шеф-редактора при попустительстве нового гендиректора привели издательский дом к кризису, какой никак не способствует *«укреплению роли “Коммерсанта”»* на российском медиарынке.

Как показывают факты, изложенные в данном обращении, даже если у г-на Лукина изначально и были конструктивные планы по развитию «Ъ», он неспособен их реализовать, поскольку не справляется с задачами шеф-редактора медиахолдинга и демонстрирует тотальные проблемы с тремя ключевыми компетенциями современного успешного руководителя:

- 1. Он не способен эффективно управлять командой.**
- 2. Он не пользуется уважением и авторитетом сотрудников и даже за короткое время успел “заслужить” к себе презрительное отношение.**
- 3. Его публичные высказывания и поведение наносят вред репутации ИД “Коммерсантъ” и репутации собственника.**

Мне, как и большинству моих коллег, доподлинно неизвестно, какими соображениями руководствовался Совет директоров АО «Коммерсантъ», назначая Михаила Лукина на посты шеф-редактора ИД «Ъ» и главного редактора газеты «Ъ», и на какие профессиональные и личные качества данной кандидатуры Совет директоров сделал ставку.

Мне также неизвестно, проходил ли г-н Лукин при трудоустройстве в АО «Коммерсантъ» психологическое тестирование и репутационную проверку — процедуры, которые широко применяются в серьёзных компаниях при отборе кандидатов на руководящие должности.

Полагаю, если бы эти действия были предприняты и Совет директоров внимательно проанализировал профессиональный и репутационный бэкграунд Михаила Лукина (в том числе его деятельность в ТАСС, ВТБ и других местах работы), он бы не допустил его назначение на пост руководителя ИД «Коммерсантъ». Уже сам факт этого назначения противоречит интересам АО «Ъ» и стал отправной точкой кризисных процессов, которые продолжают развиваться.

Поскольку в соответствии с уставом АО «Коммерсантъ», полномочия по назначению (и снятию) шеф-редактора принадлежат Совету директоров, который действует в интересах собственника, назначение г-на Лукина воспринимается как прямое волеизъявление Алишера Усманова.

В связи с этим, внутри издательского дома обсуждается версия о том, что назначение Михаила Лукина является со стороны Алишера Усманова спланированным шагом, направленным на деградацию «Коммерсанта».

Я, руководствуясь принципом презумпции добропорядочности, исхожу из иных соображений и допускаю, что до получения настоящего обращения у Совета директоров и собственника не было полной информации о профессиональных и личностных качествах Михаила Лукина.

Из-за отсутствия у сотрудников «Ъ» каналов обратной связи с Советом директоров, информация о нарастающих проблемах в коллективе, нарушениях г-ном Лукиным этических норм и деградации управленческой культуры не доходила до Совета директоров. Это привело к тому, что кризисные процессы внутри издательского дома оставались незамеченными и усугублялись.

Полагаю, что единственной причиной, по которой Михаил Лукин до сих пор занимает должности шеф-редактора ИД «Ъ» и главного редактора газеты «Ъ», является отсутствие у Совета директоров и собственника АО «Коммерсантъ» полной информации о реальном состоянии дел в ИД «Ъ» при новом руководстве.

Я также исхожу из того, что получив данное обращение, Совет директоров и собственник АО «Коммерсантъ» проведут объективную оценку изложенных в нём фактов и примут решение об увольнении Михаила Лукина и Романа Уманского с занимаемых должностей.

Алишер Усманов неоднократно публично подчёркивал, что он принципиально не вмешивается в редакционную политику ИД «Коммерсантъ». При этом в случаях, когда речь идёт не о редакционной политике, а о морально-этических нормах и репутации медиахолдинга, Алишер Усманов лично включается в разрешение проблемных ситуаций. Так, в 2011 году по его инициативе в ИД «Ъ» произошли кадровые перестановки: Максим Ковальский покинул пост главного редактора журнала «Власть», а Андрей Галиев — пост генерального директора холдинга. Причиной их увольнения стала публикация в журнале «Коммерсантъ-Власть» фотографии избирательного бюллетеня с нецензурной надписью в адрес президента РФ Владимира Путина. Усманов охарактеризовал этот материал как «граничивший с мелким хулиганством» и объяснил своё решение уволить Ковальского и Галиева нарушением этических норм:

«Журнал “Коммерсантъ-Власть” — это респектабельное независимое общественно-политическое издание, которое пользуется авторитетом и влиянием на общественное мнение. Но в последних номерах авторы перешли грань, нарушили элементарные этические нормы, которые приняты в приличном обществе. Хотел бы подчеркнуть, что речь не идет о преследовании журналистов по политическим или каким-либо другим мотивам. Для этого я, как владелец издания, никогда не давал ни малейшего повода и оправдываться не собираюсь. Журналисты ИД “Коммерсантъ” высказывали, высказывают и будут свободно высказывать свою позицию. Но делать это необходимо в корректной форме, не оскорбляющей ничьего достоинства».

Эта ситуация показала, что для Алишера Усманова защита репутации издательского дома и соблюдение базовых норм этики имеют принципиальное значение.

В 2011 году увольнение топ-менеджеров «Ъ» было реакцией г-н Усманова на нарушение этических норм в отношении президента Владимира Путина.

Полагаю, если бы Алишеру Усманову были известны факты нарушений морально-этических норм в отношении сотрудников «Ъ», которые совершает Михаил Лукин, занимая должность руководителя ИД «Ъ», а также факты нарушений законодательства, которые происходят при попустительстве Романа Уманского, он бы незамедлительно принял решение о кадровых перестановках.

Тот факт, что в ИД «Коммерсантъ», в отличие от других активов Алишера Усманова («Металлоинвест», «Удоканская медь»), отсутствуют эффективные механизмы внутреннего саморегулирования и контроля за соблюдением профессиональных и этических стандартов, позволяет говорить о том, что начатый Михаилом Лукиным процесс деградации медиахолдинга фактически невозможно остановить усилиями коллектива без активного вмешательства Совета директоров и собственника.

Я рассчитываю, что после получения настоящего обращения, убедившись в достоверности изложенных в нём фактов, Совет директоров и собственник АО «Коммерсантъ» примут необходимые антикризисные меры для исправления кадровой ошибки и инициируют создание в издательском доме условий для соблюдения базовых прав человека, уважительного отношения к сотрудникам и формирования здоровой корпоративной культуры, соответствующей международным деловым этическим стандартам.

3 часть: Мои предложения по выведению “Ъ” из кризиса и переходу на новый уровень — к устойчивому развитию и статусу реализатора и проводника современных мировых практик корпоративной культуры и КСО в российской и международной бизнес-среде

В связи с изложенным выше и в соответствии с полномочиями Совета директоров АО «Коммерсантъ» (ст. 8 Устава АО «Коммерсантъ»), предлагаю Совету директоров предпринять действия для выхода из кризиса и реализовать для этого следующие предложения:

Предложение 1

Создать в АО «Коммерсантъ» Кодекс корпоративной этики

1.1. Сформировать в “Ъ” рабочую группу для составления Кодекса корпоративной этики. По сложившейся общей практике, к разработке этических кодексов обычно привлекаются руководители подразделений, ключевые специалисты и представители разных отделов. Выражаю готовность войти в эту группу, чтобы внести свой вклад в развитие здоровой корпоративной культуры издательского дома, соответствующей международным деловым и этическим стандартам.

1.2. Привлечь к созданию и внедрению Кодекса корпоративной этики “Ъ” и других практик корпоративной социальной ответственности специалистов, которые уже успешно развивают такие практики в других компаниях Алишера Усманова.

Полагаю, что многие ценности, принципы и правила поведения, какие прописаны в Кодексах этики компаний «Металлоинвест» и «Удоканская медь», также будет уместно включить и Кодекс этики АО «Коммерсантъ», в частности:

- *“В Компании приняты четыре Ценности – Забота, Качество, Развитие, Партнерство и активатор – Открытый диалог.*
- *Открытый диалог – необходимое условие создания прогрессивной корпоративной культуры. Ценности действуют эффективно только в общем информационном пространстве, когда все работники свободно высказывают своё мнение и прислушиваются к обратной связи.*
- *Работникам Компании никогда не следует:*
 - *оскорблять и унижать достоинство других людей;*
 - *дискриминировать кого-либо на рабочем месте и за его пределами из-за возраста, пола, расы, умственных способностей, культуры, религии и личных убеждений;*

- *создавать и / или распространять заведомо ложные сведения (клевету), а также любые материалы, которые могут вызвать обиду или оскорбить другого человека.*
 - *скрывать важную информацию от коллег, которые имеют право на ее получение;*
 - *проявлять в общении любого рода дискриминацию и неуважение по отношению к собеседнику.*
- *Руководителям необходимо мотивировать своих подчиненных, уделять внимание их профессиональному и личностному развитию, давать своевременную, справедливую обратную связь и проводить оценку в соответствии с профессиональными достижениями.*
- *Этика работника заключается не только в его корректном общении и поведении на рабочем месте, но и в соблюдении правил коммуникаций. Личное общение, телефонные разговоры, электронная и почтовая переписка работников Компании должны содержать в себе проявление уважения и этичности по отношению к собеседнику вне зависимости от его пола, национальности, религии и личных убеждений.*
- *Компания ожидает, что каждый работник, находясь в профессиональной среде, будет также проявлять аккуратность во внешнем виде и максимальную этичность в поведении и деловой коммуникации”.*

1.3. Организовать регулярное проведение оценки управленческих компетенций сотрудников, занимающих руководящие должности в “Ъ”. Например, с использованием методики “360 градусов” — проведения анонимных интервью и анкетирования работников для выявления уровня их удовлетворенности работой и взаимодействием с руководством.

Первичное проведение такого исследования позволит выявить ключевые проблемы, инструменты устранения которых можно предусмотреть в Кодексе корпоративной этики “Ъ”, а также поможет Совету директоров АО “Коммерсантъ” убедиться в наличии управленческого кризиса, вызванного кадровой ошибкой — назначением Михаила Лукина руководителем ИД “Коммерсантъ”.

Дальнейшее регулярное проведение такого исследования позволит получать данные о том, что сотрудники “Ъ” думают о своем непосредственном начальнике и руководстве издательского дома. Это даст возможность АО “Коммерсантъ” получать многогранное представление о настроениях в коллективе для принятия кадровых и управленческих решений, направленных на:

- пресечение возможных злоупотреблений со стороны руководителей всех уровней;
- формирование сплочённой команды профессионалов, объединённых общими ценностями и настроенных на развитие и долгосрочное сотрудничество с “Ъ”;
- создание благоприятных условий для повышения квалификации сотрудников, реализации их потенциала и карьерного роста;
- создание комфортной атмосферы для эффективной работы, в которой приятно находиться и в которую хочется возвращаться.

1.4. Создать в ИД “Ъ” институт уполномоченного по корпоративной этике, правам человека и устойчивому развитию — как независимую структуру для мониторинга соблюдения Кодекса этики и открытого доверительного диалога с коллективом. Предусмотреть каналы обратной связи, по которым каждый сотрудник “Ъ” сможет обращаться в данный институт, чтобы сообщать о нарушениях Кодекса этики и о других проблемах, с которыми он сталкивается.

1.5. Включить в тексты трудовых договоров и должностных инструкций сотрудников “Ъ” и привлекаемых специалистов (в том числе по договорам гражданско-правового характера) обязательство соблюдать Кодекс корпоративной этики и предусмотреть ответственность за их нарушение.

1.6. Предусмотреть в Кодексе этики обязательство работодателя информировать всех сотрудников о положениях кодекса, ценностях и принципах АО “Коммерсантъ”, а также проводить на регулярной основе другие мероприятия, направленные на развитие в издательском доме корпоративной культуры.

Предложение 2

Присоединить АО «Коммерсантъ» к Национальной сети Глобального договора ООН в России, в которую с 2019 года входят другие компании, связанные с Алишером Усмановым

Присоединившись к Национальной сети Глобального договора ООН в России, компания становится частью крупнейшей международной инициативы в области устойчивого развития и корпоративной ответственности.

Участие АО «Коммерсантъ» в Глобальном договоре ООН позволит официально утвердить приверженность издательского дома принципам уважения прав человека, достойных условий труда, этического управления и прозрачности. Это создаст прочную платформу для разработки и внедрения Кодекса корпоративной этики, а также продемонстрирует сотрудникам, партнёрам и аудитории готовность «Ъ» следовать международным стандартам деловой этики. Это также подчеркнёт системность подхода собственника издательского дома к управлению активами, поможет вернуть доверие со стороны сотрудников, повысит конкурентоспособность медиахолдинга, увеличит уровень лояльности со стороны аудитории, партнёров и профессионального сообщества.

Неучастие издательского дома в престижном международном объединении выделяет АО «Коммерсантъ» на фоне других компаний, связанных с Алишером Усмановым, и выглядит как несоответствие его бизнес-стратегии.

Присоединение «Коммерсанта» к Глобальному договору ООН позволит издательскому дому выйти из нынешнего кризиса и проявить себя в качестве лидера деловой журналистики в русскоязычном медиапространстве, который придерживается международных деловых и этических стандартов и задает отраслевые тренды.

Предложение 3

Усовершенствовать систему отбора кандидатов на руководящие должности в ИД «Коммерсантъ», чтобы избежать повторений кадровых ошибок и управленческого кризиса

С учётом положений будущего Кодекса корпоративной этики, касающихся требований к занимающим руководящие должности сотрудникам, предлагаю:

- включить в процесс подбора кандидата различные тесты, в частности — психометрическую оценку и анализ лидерских качеств, которые позволят определить необходимые для эффективной работы личные качества кандидата (например, модель поведения, уровень стрессоустойчивости, эмпатии, уверенности в себе и т.д.), а также его способность мотивировать команду и принимать стратегически грамотные решения;
- проводить репутационный аудит кандидата с анализом его профессионального бэкграунда, публичных высказываний и поведения, включая активность в социальных сетях;
- выбирать кандидата с учётом положений будущего Кодекса корпоративной этики, включая соответствие ключевым ценностям и принципам корпоративной культуры издательского дома, таким, как уважение к сотрудникам, открытость, способность к конструктивному диалогу, этичность поведения.

Предложение 4

Признать и **исправить кадровую ошибку**, допущенную летом 2024 года, — **уволить Михаила Лукина** и **назначить** на должности шеф-редактора ИД «Ъ» и главного редактора «Ъ» другого специалиста, который будет обладать необходимыми компетенциями.

Предложение 5

Снять с должности генерального директора АО «Коммерсантъ» Романа Уманского, а также принять меры дисциплинарного взыскания в отношении руководителя службы персонала Сергея Багмета и других сотрудников административных служб «Ъ», которые допустили и/или непосредственно участвовали в совершении нарушений российского законодательства в отношении меня (незаконная невыплата заработной платы сотрудниками бухгалтерии; игнорирование моего запроса на ознакомление с Уставом редакции СМИ сотрудниками службы персонала и лично Сергеем Багметом);

Предложение 6

Разместить на внутреннем корпоративном сервере «Ъ» скан-копии Уставов редакций всех СМИ, входящих в издательский дом

На данный момент сотрудники «Ъ» не имеют доступа к Устам редакций СМИ, в которых они трудятся. Служба персонала, нарушая законодательство, не предоставляет данные документы для ознакомления.

В связи с этим, предлагаю разместить на внутреннем сервере АО «Коммерсантъ» скан-копии Уставов редакций всех СМИ, которые входят в ИД «Коммерсантъ».

Предложение 7

Инициировать создание мультимедийного спецпроекта о Кодексах корпоративной этики и корпоративной социальной ответственности (КСО)

Предлагаю создать новый мультимедийный спецпроект, посвящённый роли Кодексов корпоративной этики и КСО в современном бизнесе.

Основной целью спецпроекта станет освещение существующих практик внедрения Кодексов корпоративной этики и инструментов КСО, а также демонстрация того, как создание Кодекса корпоративной этики позволило самому АО «Коммерсантъ» преодолеть управленческий кризис, заложить основы для формирования современной корпоративной культуры и устойчивого развития.

Реализация спецпроекта позволит «Коммерсанту» капитализировать выгоду от кризиса, вызванного кадровой ошибкой (назначением Михаила Лукина руководителем издательского дома), минимизирует репутационные издержки, а также сформирует имидж «Ъ» как проводника современных стандартов корпоративной культуры и корпоративной социальной ответственности в российском бизнес-сообществе.

К участию в качестве партнёра предлагается привлечь основного оператора развития КСО в России — Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП).

Согласно российскому законодательству, Совет директоров не может влиять на редакционную политику издания и определять темы готовящихся материалов.

При этом, в связи с тем, что в полномочия Совета директоров входит утверждение планов развития «Ъ» и отдельных проектов (Устав АО «Коммерсантъ», п. 8.2.21), данный спецпроект может представлять собой отдельный сетевой ресурс — домен третьего уровня (например, cso.kommersant.ru), который может быть создан «Ъ» в статусе отдельного СМИ — специализированного сетевого издания о развитии корпоративной культуры и КСО в бизнес-среде.

Данный спецпроект может стать стратегическим вкладом АО «Коммерсантъ», как участника международного сообщества Глобального договора ООН, в продвижение концепции устойчивого развития в России и мире — он позволит распространять актуальную информацию о лучших мировых практиках корпоративной социальной ответственности, а также транслировать

российский опыт в сфере КСО международной аудитории. Для этого спецпроект может быть масштабирован до мультязычного сайта. Публикация материалов на шести официальных языках ООН обеспечит широкий охват и сделает ресурс полезным инструментом для делового сообщества во всём мире.

Проект “Ъ” также будет способствовать развитию сотрудничества российских и зарубежных компаний, разделяющих принципы КСО и ЦУР и укрепит позиции российского бизнеса как активного участника глобальных этических процессов.

Таким образом, данный спецпроект поможет АО “Коммерсантъ” участвовать в продвижении Целей устойчивого развития ООН и формировании положительного имиджа России на международной арене, а также послужит созданию и укреплению деловых связей российского бизнеса с зарубежными партнёрами.

В результате, реализация спецпроекта в таком формате принесёт стратегические репутационные выгоды как для ИД “Коммерсантъ”, так и для собственника компании, который сможет продемонстрировать свою вовлечённость и заинтересованность в развитии КСО и поддержке ЦУР в международном масштабе.

Все указанные выше предложения, в соответствии с Уставом АО “Коммерсантъ”, входят в компетенцию Совета директоров, который, согласно ст. 8, уполномочен рассматривать и принимать по ним решения.

Завершение

Данное обращение получилось отнюдь не кратким, однако серьёзность кризиса, в котором всё больше вязнет “Ъ” при новом руководстве, а также предлагаемые мной конструктивные и системные меры по выходу из него, оправдывают такой объём.

Завершая обращение в Совет директоров, считаю важным ещё раз подчеркнуть:

- **Я нацелена на конструктивное разрешение кризиса в ИД “Коммерсантъ”.**
- **Я действую в соответствии с законодательством, своими ценностями и принципами, которые не позволяют мне оставить без последствий поведение г-на Лукина в отношении издательского дома, моих коллег и меня лично.**
- **Руководствуясь принципом презумпции добропорядочности, я рассчитываю, что Совет директоров внимательно ознакомится с текстом обращения, объективно оценит изложенные факты и реализует предлагаемые меры.**

На данный момент административные службы “Ъ” идут по пути деградации — в том числе предпринимают неуклюжие попытки найти правовые основания для легализации незаконного заявления г-на Лукина о моём увольнении, которое изначально не имеет под собой никаких правовых оснований. Подобные шаги лишь усугубляют кризис, провоцируя необходимость правовой защиты и публичного раскрытия фактов нарушений. Мне бы не хотелось, чтобы непрофессионализм, недалёковидность и безответственность нынешнего руководства нанесли вред репутации “Ъ”.

Я искренне надеюсь, что кризис будет разрешён внутри ИД “Коммерсантъ” без необходимости обращения в суд, иные государственные органы и публичной огласки фактов, способных нанести урон репутации крупнейшего российского делового издания.

В связи с этим, прошу Совет директоров по возможности оперативно рассмотреть данное обращение и отправить на него ответ.

Понимаю, что для полного выхода из кризиса и реализации необходимых для этого мер понадобится не один месяц. Поэтому прошу Совет директоров в ответе изложить общую позицию по ситуации, сообщить поддерживает ли Совет директоров мои предложения и перечислить основные меры, которые Совет директоров намерен реализовать для разрешения кризисной ситуации.

Выражаю готовность ответить на вопросы и уточнения по содержанию данного обращения, в случае если они возникнут.

Контакты для связи со мной:

Рассчитываю, что у нас получится конструктивно разрешить кризис и превратить его в новую для ИД «Коммерсантъ» точку роста, которая позволит издательскому дому укрепиться в статусе лидера деловой журналистики в России и стать ключевым популяризатором и проводником современных международных стандартов деловой этики.

Приложение: Служебная записка генеральному директору АО "Коммерсантъ" и членам редколлегии ИД "Ъ" от выпускающего редактора спецпроектов ИД "Коммерсантъ" Дарьи Бурлаковой от 09.02.2025 (на 17 листах)

С уважением,
выпускающий редактор
спецпроектов ИД «Коммерсантъ»

Дарья Бурлакова

Дата: 17.04.2025 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ

КУДА: 123112, Россия, Москва, Пресненская наб., д. 10, блок С, эт. 35
В АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «КОММЕРСАНТЬ»

КОМУ: Генеральному директору АО «Коммерсантъ» — **Роману Уманскому**
эл.почта:

КОПИИ — членам редколлегии:

- главному редактору газеты «Коммерсантъ» и шеф-редактору АО «Коммерсантъ» — **Михаилу Лукину**
эл.почта:
- первому заместителю-шеф редактора — **Владимиру Лавицкому**
эл.почта:
- заместителю шеф-редактора, и.о. главного редактора «Коммерсантъ Weekend» — **Анне Черниковой**
эл.почта:
- заместителю шеф-редактора — **Александру Стукалину**
эл.почта:
- заместителю шеф-редактора — **Ивану Сухову**
эл.почта:
- заместителю шеф-редактора — **Александру Шапковскому**
эл.почта:
- ответственному секретарю — **Гатьяне Крючковой**
эл.почта:
- руководителю информцентра — **Евгению Козичеву**
эл.почта:

ОТ: выпускающего редактора спецпроектов издательского дома «Коммерсантъ» — **Дарьи Бурлаковой**

корп.почта: burlakova_d@kommersant.ru (с 30.01.2025

доступ к почте заблокирован по распоряжению М. Лукина)

личная эл.почта:

моб.тел.:

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Дорогие коллеги,

Я являюсь штатным сотрудником АО «Коммерсантъ» с января 2022 года. История моего сотрудничества с «Ъ» началась больше десяти лет назад — когда в 2014 году я прошла конкурсный отбор на бесплатное обучение в Академии журналистики «Коммерсантъ» и успешно её закончила, продолжив сотрудничество с редакцией как внештатный автор.

За 13 лет журналистской деятельности я сотрудничала с разными изданиями («Московский комсомолец», ТАСС, «Новая газета», RTVI, «Эхо Москвы», «Добро.ру» и др.), была номинантом и лауреатом журналистских премий (внутренняя премия ТАСС «Главные кадры», премия «Редколлегия»), сняла документальный фильм, который стал участником и призером российских и зарубежных фестивалей, периодически как приглашённый эксперт и действующий журналист веду мастер-классы, в том числе — на факультетах журналистики в государственных вузах.

В своём профессиональном становлении я отвожу «Ъ» важную роль. Для меня «Ъ» — это место, в котором я училась и росла и как профессионал, и как человек. Благодаря в том числе «Ъ» я стала тем журналистом, которым являюсь на данный момент.

Это первая служебная записка, которую я направляю руководству издательского дома «Коммерсантъ» за годы сотрудничества с редакцией.

Для быстрой навигации и удобного восприятия я структурировала ее содержание по главам.

1. Почему и для чего я написала служебную записку

Причина, по которой я направляю данную служебную записку, — ситуация, сложившаяся в нашей редакции с приходом Михаила Лукина на пост главного редактора.

Я оцениваю происходящее как (пока что) локальный кризис. Считаю, что важно обратить внимание на сложившуюся ситуацию и скорректировать ее сейчас, поскольку в ней заложены потенциальные негативные последствия и риски для издательского дома.

Хочу подчеркнуть, что у меня нет личного конфликта с Михаилом, какая-либо неприязнь к нему как к человеку тоже отсутствует. По-человечески я отношусь к Михаилу даже с симпатией, как и к большинству своих коллег. Дело исключительно в тех решениях и действиях Михаила как главного редактора, которые являются эмоционально обусловленными, импульсивными, некорректными и непродуманными.

Насколько мне известно, примитивный стиль управления, который сводится к незамысловатому принципу “я начальник — ты дурак”, ранее был чужд “Коммерсанту”. Он имеет право на существование и какое-то время может быть столь же эффективным, как и тонкий интеллектуальный демократичный стиль руководства. Однако во всем важна мера. Примитивный стиль чреват тем, что без системы сдержек и противовесов просто строгий и авторитарный управленец может перейти грань и превратиться в хамоватого самодура, принимающего значимые для компании решения, руководствуясь единственным аргументом — “потому что я так сказал”.

К сожалению, с подобным проявлением Михаила Лукина как нового главного редактора уже столкнулся целый ряд моих коллег, а в январе 2025 года столкнулась в своей работе и я.

В мои функциональные обязанности не входит аудит того, как на внутренних процессах редакции сказался демонстрируемый главным редактором стиль управления. Однако, когда я вижу граничащие с абсурдом, ошибочные и необдуманные действия, считаю правильным об этом прямо и открыто сообщить и по возможности сформулировать предложения по улучшению ситуации.

Это я и делаю в данной служебной записке — из уважения к своему делу, к труду всей нашей команды (в том числе к работе Михаила, хотя понимаю, что содержание данной служебной записки может оказаться для него неприятным) и, конечно, из уважения к издательскому дому “Коммерсантъ”, который я как журналист и как человек люблю и ценю.

В данной служебной записке изложены аргументы о целесообразности:

- подготовки и публикации финальных выпусков мультимедийного спецпроекта “Ъ” о смертной казни “Жизнь как право”, который Михаил Лукин решил закрыть в январе 2025 года (спецпроект готовится издательским домом “Коммерсантъ” с марта 2023 года, выходит на его ресурсах — с июня 2024-го);
- принятия внутреннего Кодекса корпоративной этики ИД “Коммерсантъ” — свода принципов, норм, правил, который в том числе регулирует культуру поведения всех сотрудников, включая руководящий состав;
- принятия письменного регламента (гайда) о создании мультимедийных спецпроектов “Ъ”, который поможет раскрыть специфику и алгоритм производства таких материалов для действующих и новых сотрудников.

2. О мультимедийных спецпроектах “Ъ”

С 2022 года в должности выпускающего редактора я занимаюсь в “Ъ” созданием мультимедийных спецпроектов, то есть — полным циклом их производства (от идеи и до реализации: разработка концепций, поиск героев и экспертов, продюсирование, организация и согласование фото- и видеосъёмок, подготовка ТЗ участникам команды, общая координация и постановка задач профильным отделам, подготовка текстов, общение с юристами, проверка и согласование всех элементов спецпроекта, участие в продвижении и т.д.).

Это журналистские, то есть некоммерческие спецпроекты. Их основная цель — работать на имидж издательского дома, усиливать его репутацию и демонстрировать возможности “Ъ” как издания, которое может позволить себе сложное и дорогостоящее производство мультимедийных материалов, форматы которых с каждым годом развиваются в мировой медиаиндустрии.

Мультимедийные спецпроекты — это всё, что выходит за рамки стандартных форматов редакции. Каждый такой материал уникален и не стандартен. У каждого есть своя специфика. Спецпроекты отличаются друг от друга по тематике, стилистике, объёму, жанру, уровню сложности, длительности подготовки, формату, дизайну и т.д. Минимальный срок подготовки мультимедийного спецпроекта с особой вёрсткой и индивидуальным дизайном — два-три месяца.

С 2022 по 2023 год наша команда подготовила и выпустила три спецпроекта, в которых я выступала автором, продюсером и выпускающим редактором:

- “Вестник мира” — о первом в истории кинематографа документальном фильме, получившем “Оскар”: <https://www.kommersant.ru/projects/vestnikmira> (в работе: с января по март 2022 года)
- “Отсеки памяти” — о том, как живут дети подводников “Курска”, что они думают о катастрофе и как хранят память о своих отцах: <https://www.kommersant.ru/projects/kursk> (в работе: с марта 2022 по август 2023 года. Номинирован на премию “Редколлегия”)
- “Своё дело в СВО-времена” — о том, как военные действия на Украине сказались на деятельности предпринимателей из разных сфер бизнеса: <https://www.kommersant.ru/projects/business> (в работе: с августа 2022 года по февраль 2023 года)

С марта 2023 года по настоящее время ведётся работа над масштабным, амбициозным и длительным спецпроектом о смертной казни — “Жизнь как право”. В моей личной практике и организационно, и морально, и содержательно это самый сложный спецпроект.

Он состоит из шести частей, которые выходят сериями. Первый выпуск был обнародован в июне 2024 года при бывшем главном редакторе и гендиректоре “Ъ” Владимире Желонкине.

Михаил Лукин занял пост главного редактора “Ъ” и шеф-редактора издательского дома с 1 июля 2024 года. Большая часть спецпроекта (а именно второй, третий и четвёртый выпуски) была обнародована “Ъ” уже при его руководстве редакцией.

Спустя семь месяцев, 30 января 2025 года, Михаил Лукин позвонил мне и сообщил, что спецпроект “Жизнь как право” закрыт, а я уволена. На мой вопрос о причинах Михаил ответил, что “спецпроект — говно” (цитата), а я не умею “складывать буквы в слова”.

Этому заявлению не предшествовал никакой личный конфликт. Обсуждать ситуацию подробнее Михаил отказался и завершил общение, сказав, что необходимые для увольнения документы мне отправит руководитель службы персонала.

3. О спецпроекте “Жизнь как право”, нелогичности решения Михаила его закрыть и целесообразности доделать и выпустить проект полностью

3.1) Спецпроект почти завершен. Его большая часть уже обнародована. На ресурсах “Ъ” анонсирован выход всех его частей. Закрытие проекта на данном этапе нанесет вред имиджу издательского дома. Целесообразно доделать и выпустить спецпроект полностью

В марте 2023 года я передала руководству издательского дома список тем для нового спецпроекта. Среди них была тема смертной казни. Уже тогда было очевидно, что актуальность этого вопроса в российской информационной повестке будет расти (заявления ряда политиков и общественных деятелей о необходимости отменить в России мораторий на смертную казнь это подтверждают). Спецпроект на тему казни был утвержден весной 2023 года Владимиром Желонкиным, который на тот момент являлся главным редактором и генеральным директором “Коммерсанта”.

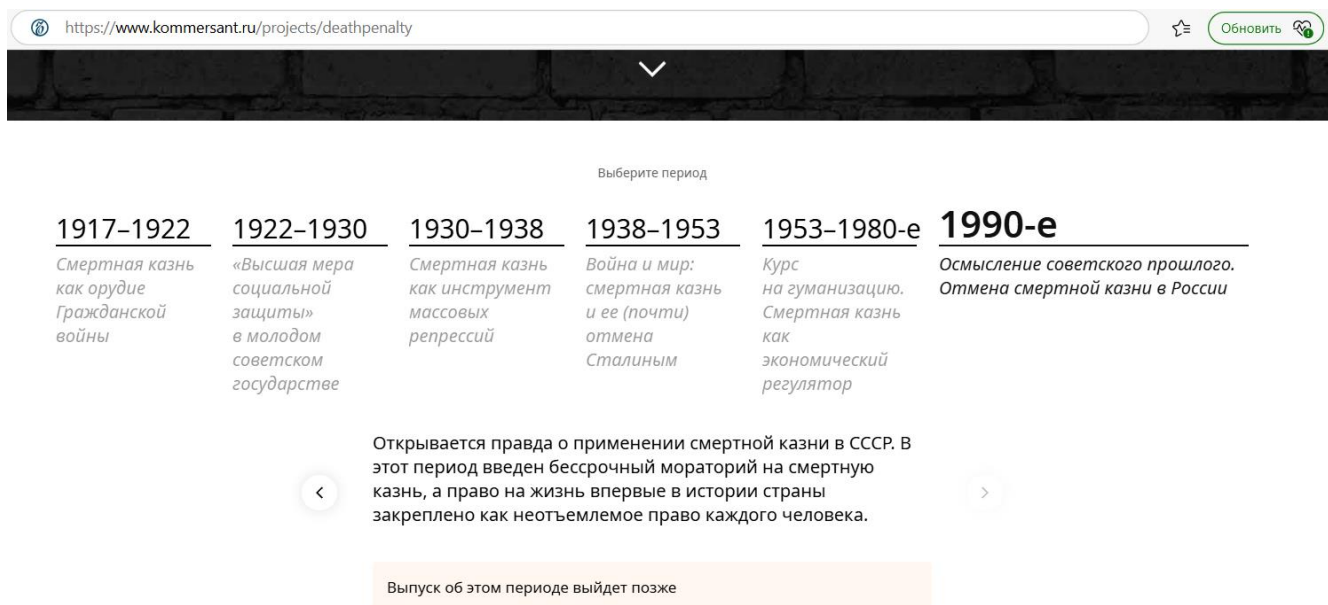
Дальше была разработана и согласована концепция спецпроекта “Жизнь как право”.

Концепция такова: проект состоит из шести частей, каждая из которых посвящена использованию казни в России в определенный период XX века. Помимо исторического контекста в каждой части мы рассказываем о судьбах одного или нескольких приговоренных к казни и о том, что их родственники знают и думают об этом. По формату — это длинная история (лонгрид) о череде событий в жизни человека, которые привели его к смертному приговору, рассказанная его родственником от первого лица. Каждый лонгрид сопровождается фото- и видеоматериалами, документами, при необходимости — комментариями экспертов.

После согласования концепции с руководством “Ъ” я составила “дорожную карту” командировок съёмочной группы (Казахстан, Чита, Екатеринбург, Иваново, Пятигорск) и бюджет проекта (включая расходы на использование кинохроники и документов из государственных архивов РФ по теме смертной казни, многие из которых ранее не были обнародованы в СМИ). Запланированные командировки и интервью с героями спецпроекта были проведены по плану — в июле-августе 2023 года. Одновременно проходил сбор фактуры для исторической части проекта. С октября начался этап работы с собранной фактурой: подготовка текстов, взаимодействие с дизайнерами, отбор фотографий, составление новых ТЗ для участников команды, просмотр снятых фото- и видеоматериалов и т.д. Таким образом, для создания спецпроекта “Жизнь как право” с марта 2023 года издательским домом “Коммерсантъ” были выделены и задействованы значительные человеческие и финансовые ресурсы.

В начале 2024 года текст исторического исследования по всем шести периодам был готов и согласован с руководством редакции. Бывший главный редактор “Ъ” Владимир Желонкин принял решение не ждать, когда проект будет готов целиком, а выпускать его сериями — по мере готовности историй героев.

В июне 2024 года издательский дом анонсировал все шесть частей спецпроекта. За три с половиной месяца были опубликованы первые четыре части, которые посвящены использованию смертной казни в России с 1917 по 1953 год. Пятая и шестая части — “1953–1980-е” и “1990-е” — заявлены на сайте “Ъ”, но еще не обнародованы. На данный момент в карточках к этим периодам на главной странице спецпроекта говорится: “*Выпуск об этом периоде выйдет позже*”.



Скриншот с главной страницы спецпроекта “Жизнь как право” от 8 февраля 2025 года

На данный момент, чтобы полностью завершить выпуск спецпроекта, осталось подготовить всего две истории героев (в пятом периоде героем выступает человек, который в 1980-е пытался спасти от смертного приговора своего брата, в шестом — бывший участник ОПГ, который в 1990-е был приговорен к смертной казни, но получил помилование).

Опубликовав материал и анонсируя его продолжение, редакция взяла на себя ответственность перед аудиторией. Учитывая, что деятельность “Коммерсанта” (публикации, кадровые перестановки, исчезновение и правка материалов и т.д.) в русскоязычном медиапространстве находится под пристальным вниманием и вызывает широкое обсуждение, вне всяких сомнений закрытие спецпроекта о смертной казни не останется незамеченным и вызовет появление различного рода слухов и домыслов:

- либо о том, что у “Ъ” закончились ресурсы на то, чтобы довести начатый два года назад долгий и масштабный спецпроект до конца;
- либо о том, что два десятка сотрудников “Ъ” в течение двух лет (сначала под руководством Владимира Желонкина, а затем — Михаила Лукина) делали и публиковали некачественный проект;
- либо о цензуре в “Ъ”, связанной с назначением Михаила Лукина на пост главного редактора.

Очевидно, что последствия, которые вызовет закрытие спецпроекта, нанесут ущерб имиджу “Ъ” и могут негативно сказаться на репутации предыдущего и нынешнего руководителей редакции.

Полагаю, с учетом всех обстоятельств важно доделать данный спецпроект, тем более что около 80% контента уже обнародованы, а выход оставшихся заключительных частей анонсируется на ресурсах “Коммерсанта” с июня 2024 года.

3.2) Спецпроект касается социально значимой темы, которая будет оставаться в России актуальной и пользоваться интересом аудитории еще не один год

Тема смертной казни является значимой и обсуждаемой во всем мире. Ежегодно 10 октября отмечается Международный день борьбы за отмену смертной казни.

Вопрос о применении высшей меры наказания регулярно появляется и в российской информационной повестке. Руководство редакции “Ъ” приняло решение обнародовать первую часть спецпроекта “Жизнь как право” 28 июня 2024 года — на фоне посвященных теме казни резонансных выступлений председателя КС РФ Валерия Зорькина и главы СК РФ Александра Бастрыкина на Петербургском международном юридическом форуме.

Очевидно, тема смертной казни актуальна и будет оставаться таковой и в мире, и в нашей стране ещё не один год, вызывая интерес широкой аудитории.

Со временем “вечнозеленая” историческая часть спецпроекта (история применения смертной казни в России в течение XX века) будет набирать количество просмотров через поисковые запросы. Это подтверждает опыт нашего спецпроекта “Отсеки памяти” о детях подводников “Курска”. По данным специалистов “Ъ” по продвижению, именно описание гибели “Курска” (<https://www.kommersant.ru/projects/kursk/timeline>), которое вместо короткой справки было оформлено в виде развернутой хронологии, привнесло в спецпроект дополнительную ценность и позволило ему собирать просмотры спустя месяцы после выхода.

Любой мультимедийный спецпроект — это цельный материал, даже в том случае, если он выходит сериями. Данный спецпроект состоит из шести частей.

Уверена, что для “Ъ” важно полностью выпустить все части проекта “Жизнь как право”, которые были анонсированы издательским домом больше полугода назад.

Сложные проекты по разным причинам могут превращаться в “долгострой”. Однако удаление материала с сайта или оставление уже опубликованного проекта на сайте в виде “недостроя” — это репутационный риск. Любой из возможных форматов закрытия проекта привлечет общественное внимание и может негативно сказаться на имидже “Ъ”.

3.3) Спецпроект обладает потенциалом создания интересного кейса по продвижению материалов “Ъ” для усиления репутации издательского дома (в том числе — на международных деловых площадках и в системе высшего образования)

Как упомянуто выше, цель некоммерческих мультимедийных спецпроектов, которыми я занимаюсь в “Ъ”, — усиление имиджа издательского дома как мейджор-компании в отечественной медиаиндустрии, которая задает тренды, применяет и развивает мультимедийные форматы наряду с ведущими изданиями мира.

При разработке концепции каждого нового спецпроекта с учетом его специфики и темы идет оценка наиболее удачных и эффективных для имиджа редакции форм его продвижения. В том числе — в синергии с другими подразделениями издательского дома и имеющимися в их распоряжении ресурсами (радио, соцсети, отдел маркетинга, отдел по организации конференций и т.д.).

С участием коллег, в том числе директора по стратегии ИД «Коммерсантъ» Виктора Лошака, были выявлены следующие форматы сотрудничества для продвижения спецпроекта «Жизнь как право»:

- Общественное телевидение России (ОТР) высоко оценило содержание и визуальную подачу спецпроекта и предложило несколько вариантов сотрудничества. В том числе — подготовку совместного с «Ъ» выпуска программы Леонида Млечина на основе материалов спецпроекта «Жизнь как право»;
- Руководство факультета журналистики РГГУ выразило интерес к проведению лекций для студентов о том, как создавать мультимедийные спецпроекты на примере «Жизнь как право»;
- Обсудить форматы сотрудничества предложили НИУ «Высшая школа экономики» и Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина, которые заинтересованы в проведении на своих площадках круглых столов на тему смертной казни.

В ноябре 2024 года я оформила все поступившие предложения о сотрудничестве, а также собственные идеи и идеи коллег в План мероприятий для оффлайн- и онлайн-продвижения спецпроекта, который позволил бы редакции привлечь новую аудиторию и максимально использовать спецпроект «Жизнь как право» на пользу имиджу «Ъ». В том числе в план вошли идеи о презентации спецпроекта на площадке Петербургского международного юридического форума, проведении выставки на Бульварном кольце, создании документального фильма на тему смертной казни (материал для фильма был снят во время командировок) и т.д.

Данный план я передала на рассмотрение главному редактору «Ъ» Михаилу Лукину в ноябре 2024 года. По решению Михаила обсуждение идей по продвижению спецпроекта было отложено до выхода финального выпуска.

3.4) Спецпроект получил хороший фидбэк в медиапространстве: качество содержания, уровень дизайна, уникальность и социальную значимость материала высоко оценили эксперты и ряд коллег:

- Некоторые эксперты и историки публично дали высокую оценку спецпроекту, рассказав о нём в своих Телеграм-каналах и блогах.
- Позитивные отзывы спецпроект получил от коллег по «Ъ» (директор по стратегическим направлениям «Ъ» Виктор Григорьевич Лошак, заместитель заведующего отделом неделовых новостей Александр Черных, руководитель службы контрольных редакторов «Ъ» Алексей Кондратьев и др.)
- После публикации первых выпусков спецпроекта со мной связался историк и архивист Габриэль Суперфин и предоставил дополнительные архивные материалы по теме, которые ранее не публиковались и вошли в заключительные части спецпроекта.
- Также после обнародования спецпроекта с «Ъ» связался представитель Государственного архива РФ (ГА РФ). Он предложил бесплатно использовать документы из архива для следующих выпусков спецпроекта и выразил готовность рассказать о нём на информационных ресурсах ГА РФ.

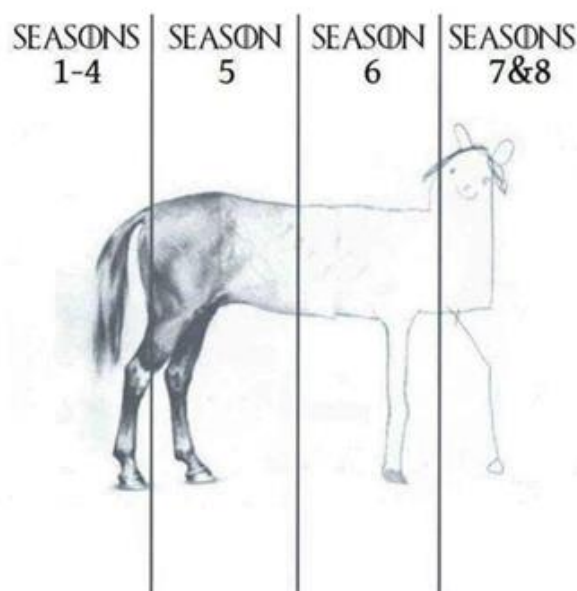
Отмечу, что с 2023 года к работе над спецпроектом в качестве экспертов и консультантов привлечены ведущие профильные специалисты: член Совета по правам человека при президенте РФ, правозащитник Ева Меркачёва; адвокат Генри Резник; научные сотрудники Института российской истории РАН Виталий Тихонов и Владимир Круглов; к.ю.н., исследователь экономических преступлений, сотрудник НИУ ВШЭ Павел Григорьев; историк-специалист по архивам органов госбезопасности Никита Петров; старший научный сотрудник Санкт-Петербургского института истории РАН Дмитрий Асташкин и др.

3.5) О ранее высказанном мнении Михаила Лукина насчёт проекта “Жизнь как право” и достигнутой договорённости о публикации его финальных частей

Уже несколько лет я живу в Севастополе, в Москву приезжаю по необходимости, поэтому подготовкой спецпроектов и координацией команды во время выпусков занимаюсь в основном удалённо. Михаил Лукин занял пост главного редактора “Коммерсантъ” 1 июля 2024 года. Без каких-либо критических замечаний с его стороны 13 июля вышла вторая часть спецпроекта, 27 июля — третья.

С сентября по декабрь я находилась в Москве. При подготовке к публикации четвёртой части на одной из очных встреч по спецпроекту Михаил сообщил, что на его вкус тексты спецпроекта нужно выпускать в других форматах — более лёгких и кратких. Я объяснила, что на данном этапе у нас не получится глобально изменить выбранные и утверждённые руководством “Ъ” в 2023 году концепцию, жанр и формат текстов, потому что собранная за год фактура заточена под эту концепцию, а главное — **большая часть спецпроекта уже вышла на kommersant.ru именно в таком виде.**

Превращать масштабный, уникальный, серьёзный и **уже выходящий на ресурсах “Ъ”** материал в “письмо дяди Фёдора родителям” и упрощать финальные выпуски по принципу распространённых мемов о проекте и лошади, глобально меняя концепцию материала на ходу, на мой взгляд, некорректно и нечестно в первую очередь по отношению к этому спецпроекту и к той части аудитории, которая заинтересовалась материалом и ожидает заявленного нашей редакцией продолжения. Такие действия несут риски для деловой и профессиональной репутации издательского дома.



Могу предположить, что Михаилу по-человечески непросто унаследовать от предыдущего главного редактора проект, концепция которого ему не нравится. Возможно, в условиях большой нагрузки Михаилу трудно отойти от привычных форматов и воспринять эксклюзивность этого спецпроекта в сравнении с более стандартными статьями и развлекательными лонгридами, которые конкурируют за внимание аудитории с лёгким интернет-контентом.

Спецпроект “Жизнь как право” изначально, на уровне планирования (pre-production), не предполагал такой конкуренции. Концептуально он задуман, с одной стороны, как уникальное историко-журналистское исследование, которое впервые в истории современной отечественной медиаиндустрии в популярном формате рассказывает об истории применения и отмены смертной казни в России XX века, а с другой — показывает, как исторические процессы и изменения норм законодательства сказались на судьбах конкретных людей и их близких.

Выпуская столь масштабный спецпроект, мы на несколько лет “столбим” за собой уровень раскрытия темы смертной казни в медийном пространстве и создаём уникальный ресурс — как для широкой аудитории, так и для исследователей и людей, участвующих в принятии решений на законодательном уровне.

Со своей стороны как выпускающий редактор и автор этого спецпроекта я пообещала Михаилу готовить новые тексты с максимальным учётом его комментариев и пожеланий — настолько, насколько это возможно сделать на финальном этапе выпуска уже обнародованного “Коммерсантом” спецпроекта, не внося диссонанс в его логику и архитектуру. На очной встрече Михаил сказал, что спецпроект важен и нам нужно завершить оставшиеся части, чтобы выпустить его полностью.

В логике этих договорённостей и с учётом комментариев Михаила процесс подготовки оставшихся выпусков спецпроекта пошел дальше: была доделана и опубликована четвёртая часть, команда спецпроекта продолжила подготовку к обнародованию пятой и шестой частей.

3.6) О нелогичности решения Михаила закрыть спецпроект на финальном этапе и потенциальных рисках для издательского дома, которое оно несет

Звонок Михаила Лукина 30 января 2025 года с сообщением о том, что он решил закрыть спецпроект выглядит непоследовательным, нецелесообразным, импульсивным и вредным по следующим причинам:

- издательский дом “Коммерсантъ” готовит спецпроект “Жизнь как право” с марта 2023 года и издаёт его частями с июня 2024-го. За два года на подготовку и выпуск столь длительного и масштабного спецпроекта издательский дом выделил и затратил значительные ресурсы;
- большая часть спецпроекта уже подготовлена и опубликована издательским домом. Сейчас работа по спецпроекту находится на финальной стадии. Для того, чтобы выпустить спецпроект целиком осталось доделать всего две части;
- все части, кроме первой, редакция “Коммерсантъ” подготовила и обнародовала под руководством Михаила Лукина, который занимает пост главного редактора с 1 июля 2024 года. С 1 июля 2024 года до 30 января 2025 года Михаил не заявлял о намерении закрыть этот спецпроект;
- закрытие спецпроекта на финальном этапе его выпуска будет иметь негативные последствия и для репутации “Ъ”, и для имиджа предыдущего и нынешнего главных редакторов. В результате направление мультимедийных спецпроектов, которое нацелено на улучшение имиджа “Ъ”, принесёт обратный эффект.

Полагаю, с учётом указанных выше обстоятельств целесообразно доделать и выпустить финальные части спецпроекта.

4. О недопустимой практике принятия решений об увольнении сотрудников, продемонстрированной Михаилом Лукиным, и целесообразности создать условия, снижающие риск повторения таких эксцессов в “Ъ”

Обстоятельства, при которых Михаил Лукин сообщил о решении меня уволить, а также формат и стилистика, которые он для этого выбрал, требуют отдельного внимания. Считаю важным сообщить об этом руководству АО “Коммерсантъ”, чтобы минимизировать риск того, что подобное повторится в отношении нынешних и будущих сотрудников редакции.

Управленческие решения влияют на деятельность всей организации и её сотрудников. Чем выше уровень принятия решения, тем серьёзнее его последствия. Уверена, что в корпоративной культуре “Ъ” как авторитетного делового издания управленческие и кадровые решения не могут приниматься продемонстрированным Михаилом Лукиным образом.

Такие решения не могут зависеть от сиюминутного настроения и уровня эмоциональной стабильности Михаила или тех, кто займёт пост главного редактора “Ъ” после него.

Продemonстрированное Михаилом поведение не соответствует высокому статусу главного редактора одного из ведущих и старейших деловых изданий России и некорректно по целому ряду параметров (трудового права; законодательства о защите чести, достоинства и деловой репутации личности; базовых правил этикета делового общения; представлений о том, что нельзя уволить журналиста за то, что он добросовестно выполняет свои обязанности, создавая материал, согласно редакционному заданию и утверждённой руководством концепции).

4.1) Про обстоятельства, при которых Михаил Лукин сообщил о решении меня уволить, а также про формат и стилистику, которые он для этого выбрал

С 2022 года моим непосредственным руководителем был Кирилл Урбан, занимавший до октября 2024 года должности заместителя шеф-редактора и директора по информационно-цифровым платформам АО “Коммерсантъ”.

Вскоре после того, как Михаил Лукин сменил Владимира Желонкина на посту главного редактора, Кирилл сообщил, что переходит на работу в медиахолдинг Rambler & Co. Поскольку Кирилл трудился в “Ъ” с 2001 года и за эти годы “оброс” разными функциями, его увольнение вызвало в структуре и штатном расписании редакции изменения, а обязанности Кирилла были распределены между тремя руководителями разных подразделений.

Моим непосредственным руководителем стала Анна Черникова, которая пришла на должность заместителя шеф-редактора (Михаила Лукина) в октябре 2024 года. К моменту прихода Анны команда спецпроекта “Жизнь как право” начала готовить к обнародованию его пятую часть, которую планировалось выпустить до конца 2024 года.

В декабре я передала Ане драфт истории героя пятого выпуска. Это был достаточно сырой проект текста, над которым я вела работу, которому ещё предстояло пройти сокращение, юридическую проверку и т.д. При этом текст давал представление о фабуле и позволял приступить к совместной с Аней работе над спецпроектом: обсудить специфику истории, имеющиеся у меня соображения-вопросы и узнать мнение нового руководителя о том, в каком направлении улучшать текст.

История героя из пятого выпуска — самая сложная в этом спецпроекте. И мне нужно было связаться руководителем также для того, чтобы “сверить часы”, получить промежуточную обратную связь, убедиться, что я двигаюсь в правильном направлении и продвигаться по тексту дальше.

Больше месяца Аня, ссылаясь на занятость, уклонялась от того, чтобы обсуждать со мной совместную работу над спецпроектом и драфт текста. Только в конце января после моего сообщения, что растущая пауза с выпуском пятой части спецпроекта вызывает беспокойство, Аня внесла в драфт письменные комментарии, не вникнув в контекст проекта и истории. Конструктивного диалога с новым руководителем не получалось. Возникла переписка, затягивающая обсуждение вопросов, которые проще было проговорить устно. Я предложила всё-таки созвониться. В назначенный день Аня сообщила, что созваниваться незачем, потому что она передала Google-документ с сырым текстом (и всеми комментариями к нему) главному редактору “Ъ” Михаилу Лукину. На мою просьбу всё же выделить полчаса на обсуждение рабочих вопросов, которое я ждала полтора месяца, Аня ответила, что проект о смертной казни для неё не в приоритете и она не считает нужным созваниваться со мной, пока Михаил не прочитает Google-документ.

На следующий день Михаил позвонил мне и сообщил, что проект закрыт, потому что он “говно”, а я уволена, потому что не умею “складывать буквы в слова” и писать тексты.

Поскольку я умею складывать буквы в слова, писать тексты, а также анализировать последовательность событий и делать выводы, могу предположить, что спонтанное решение Михаила связано с тем, что ему не понравился сырой текст и переписка в виде комментариев к нему, которая возникла во многом из-за отсутствия живого общения между мной и Анной.

Если бы Михаил перед тем, как увольнять сотрудника, выделил время на логические рассуждения, он мог бы прийти к выводу, что как руководителю ведущего авторитетного делового издания ему стоит соотносить свои слова с нормами деловой этики, а решения — с действующим законодательством. На мой комментарий, что мы явно не разрешим сложившуюся ситуацию таким образом по телефону, Михаил ответил: “А я не собираюсь ничего разрешать. Я Вас увольняю, считайте, что она разрешена”. Михаил сообщил, что документы об увольнении мне отправит руководитель службы персонала.

Я могу понять, что Анна, которая недавно заняла пост заместителя шеф-редактора издательского дома и отвечает за производство и выпуск большого количества материалов, еще не освоилась со всеми функциями и не справлялась с тем, чтобы выделить время на интеграцию в специфику мультимедийного спецпроекта.

Однако главный редактор как руководитель редакции не может без выяснения ситуации голословно, в унижительной форме обвинять сотрудников в профнепригодности и принимать импульсивные решения об их увольнении.

4.2) “Для Вас руководитель и бог – Михаил Лукин”. О совете, который я получила от руководителя службы персонала

В этот же день после звонка Михаила со мной связался руководитель службы персонала Сергей Багмет, чтобы обсудить ситуацию. В отличие от Михаила, службе персонала было понятно, что уволить сотрудника по прихоти руководителя нельзя, что увольнения нужно оформлять в соответствии с Трудовым кодексом РФ и что де-юре решение об увольнении сотрудников принимает не главный редактор, а генеральный директор организации. При этом Сергей выразил мнение, что если главный редактор так захотел, то лучше уволиться. “Ваш руководитель и бог – это Михаил Лукин как бы это ни было печально...”, — сказал Сергей.

Я не согласилась со столь глобальной ролью Михаила в своей жизни и сообщила, что считаю решение главного редактора нелепым, а ситуацию, в которой оно принято, абсурдной.

4.3) Почему я не согласна с решением Михаила Лукина о моем увольнении и считаю его поведение эксцессом, недопустимым для “Ъ”:

- Фактически Михаил сообщил, что увольняет меня за профнепригодность.

Такое обвинение главного редактора в адрес сотрудника должно подкрепляться доказательствами. Черновик текста, который автор передал на ознакомление своему редактору, априори таким доказательством не является.

- Сообщению об увольнении должно предшествовать внимательное, объективное и прозрачное для всех сторон разбирательство.

Недопустимо отводить на сообщение сотруднику об увольнении пару минут с аргументацией “потому что я так решил и обсуждать здесь нечего”. Увольнять сотрудника, не дав ему возможности ответить, не выслушав аргументы с его стороны, также недопустимо. Если человек, который занимает пост главного редактора, этого не понимает, не умеет контролировать свои эмоции и разрешать спорные моменты, значит, он не соответствует занимаемой должности.

- Ни при каких обстоятельствах недопустимо, чтобы руководитель общался с сотрудниками об их профессиональных и человеческих качествах в оскорбительном тоне.

Такое поведение главного редактора является дикостью по меркам любой здоровой корпоративной культуры и дискредитирует редакцию, которой он руководит. Разговор об увольнении (как и любой другой разговор руководителя с сотрудниками) должен проходить экологично, уважительно и с соблюдением норм делового общения.

- Увольнение — это крайняя мера реагирования, которая должна быть соразмерна ситуации.

В системах управления есть понятие — “адекватные меры реагирования”. Трудовой кодекс РФ рассматривает увольнение как крайнюю меру.

Очевидно, если журналист, который трудится в редакции не один год, добросовестно и успешно справлялся со своими задачами, в какой-то момент сдал откровенно плохой текст — сообщить ему об увольнении — это неадекватная мера реагирования. Любой специалист — и стажер, и опытный профессионал, — имеет право на ошибку. Задача редакторов и главного редактора — при необходимости помочь улучшить качество материала.

Если у главного редактора отсутствует понимание соразмерности, — в каких случаях какие меры реагирования адекватны, а какие неадекватны, — значит, он не способен конструктивно управлять процессами, что несёт риски для развития редакции и препятствует нормальной работе её сотрудников.

4.4) О целесообразности принять Кодекс корпоративной этики и сформировать рабочую группу для его подготовки

Полагаю, продемонстрированные Михаилом Лукиным действия как главного редактора не соответствуют высокому статусу **ведущего делового издания страны, коим является “Коммерсантъ”**.

На данный момент из-за эксцентричного поведения нового главного редактора в трудовом коллективе редакции сложилась нездоровая ситуация. По ряду причин не считаю уместным описывать в данной служебной записке известные мне примеры. Конкретно мой случай показывает, что каждый журналист редакции “Ъ”, добросовестно выполняя свои обязанности, реализуя редакционные задания и передавая своему редактору черновик текста, потенциально рискует столкнуться с оскорбительными обвинениями со стороны Михаила Лукина и его ультимативными заявлениями об увольнении.

Покидая издательский дом, бывший главный редактор и генеральный директор “Ъ” Владимир Желонкин, сказал: «"Коммерсантъ" — это не только легендарное деловое издание России, но и уникальное сообщество энтузиастов журналистики». Я разделяю это высказывание. Не знаю ни одного сотрудника “Ъ”, который относился бы к своей работе формально. Многие мои коллеги считают журналистику своим призванием и добросовестно трудятся, несмотря на переработки и уровень зарплаты ниже среднерыночного. У каждого человека по-разному устроена нервная система. Кто-то более стрессоустойчив. А кто-то, кто с энтузиазмом и полной самоотдачей трудится в любимой редакции, после внезапного оскорбительного по форме и несправедливого по содержанию заявления главного редактора об увольнении окажется в больнице.

Импульсивное поведение, невзвешенные решения и нелогичные заявления главного редактора не способствуют нормальной рабочей атмосфере и представляют риски как для здоровья сотрудников редакции, так и для имиджа издательского дома “Коммерсантъ”.

Считаю, что предложенный руководителем службы персонала подход, при котором работникам редакции предлагается принимать решения главного редактора, как божий промысел, то есть покорно им следовать, не подвергая анализу и критике, является вредным для конструктивного развития любой современной компании.

Для предупреждения подобных эксцессов в организациях развивается практика введения кодекса корпоративной этики — свода принципов, норм, правил, который в том числе регулирует культуру поведения всех сотрудников, включая руководящий состав.

Полагаю, что издательскому дому “Ъ” необходимо развиваться в ногу со временем и помимо внедрения новых форматов контента, перезапуска старых проектов, совершенствовать внутреннюю корпоративную культуру, используя современные решения, которые все чаще применяют крупные холдинги во всем цивилизованном мире.

Основные аргументы в пользу принятия Кодекса корпоративной этики:

- Укрепление репутации

Организация, соблюдающая этические принципы, вызывает больше доверия у партнёров, рекламодателей и общества.

- Повышение уровня внутренней корпоративной культуры

Кодекс способствует формированию атмосферы уважения, справедливости и взаимного доверия внутри коллектива, снижает вероятность злоупотреблений, а также токсичного и неэтичного поведения.

- Управление конфликтами

Кодекс помогает разрешать спорные ситуации, предлагая инструменты для их урегулирования.

- Снижение правовых и финансовых рисков для ИД “Коммерсантъ”

Соблюдение кодекса снижает вероятность нарушений законодательства, минимизирует юридические и репутационные риски и помогает избежать ситуаций, которые могут навредить имиджу “Ъ”.

- Мотивация и удержание сотрудников

Люди предпочитают трудиться в здоровой атмосфере взаимоуважения. Комфортная этическая среда повышает лояльность и вовлеченность сотрудников в работу.

- Соответствие стратегическим целям

Кодекс помогает направлять деятельность сотрудников в соответствии с миссией, ценностями и стратегическими целями “Ъ”.

Предлагаю создать в “Ъ” рабочую группу по составлению Кодекса корпоративной этики, а также выражаю готовность войти в эту группу, чтобы внести свой вклад в развитие корпоративной культуры издательского дома.

Насколько мне известно, к разработке этических кодексов привлекаются руководители подразделений, ключевые специалисты и представители разных отделов. Это помогает учесть разнообразие мнений, включить в этический кодекс положения, отражающие реальные ситуации, и сделать документ практичным, живым и применимым на практике.

Кодекс улучшит коммуникацию между сотрудниками и атмосферу в коллективе, усилит репутацию издательского дома на российском медиарынке, а также благоприятно скажется на деловой репутации генерального директора АО «Коммерсантъ» и главного редактора “Ъ”, став важной и своевременной инициативой, которая войдет в историю издательского дома.

5. О принятии регламента (гайда) по созданию мультимедийных спецпроектов в “Ъ”

ИД “Коммерсантъ” является на российском рынке одним из крупнейших медиахолдингов. В числе его подразделений — газета, радио, интернет-ресурсы, филиалы в регионах, отделы, занимающиеся рекламой, проведением коммерческих мероприятий, развитием социальных сетей, разработкой спецпроектов и т.д.

При развитии новых направлений компании оптимизируют бизнес-процессы и выявляют лучшие практики (best practices). Приобретенный уникальный опыт и выявленные решения представляют для организации ценность. Чтобы зафиксировать апробированные методики и не терять их вместе с уходом сотрудников к конкурентам, компании формализуют опыт в регламенты (гайды), которые описывают порядок взаимодействия подразделений и сотрудников в рамках того или иного производственного процесса.

Выпуск мультимедийного спецпроекта — организационно и технически сложный процесс, состоящий из этапов: pre-production, production, post-production. Результат каждого этапа зависит от эффективности взаимодействия всех членов команды. Основным связующим звеном в процессах производства мультимедийного спецпроекта в “Ъ” является выпускающий редактор.

Если взаимодействие внутри команды не слаженное, возникают форс-мажоры, увеличивается риск конфликтов, некорректного выполнения задач и т.д. Это тормозит работу, вынуждает расходовать дополнительные ресурсы и может негативно сказаться на конечном продукте. Поэтому выпускающему редактору крайне важно конструктивно взаимодействовать со своим непосредственным руководителем (заместителем шеф-редактора) и структурными подразделениями издательского дома, которые привлекаются к работе над спецпроектом на разных этапах.

Когда в 2022 году я пришла в “Ъ” на должность выпускающего редактора мультимедийных спецпроектов, процесс подготовки и выпуска таких материалов не был налажен, многие этапы производственного цикла приходилось регулировать и улучшать в ручном режиме (выявлять нестыковки в орг.процессах, разбирать недопонимания и конкретизировать функции участников команды, выстраивать линейное взаимодействие с профильными отделами и т.д.). В условиях жёсткого дедлайна из-за необходимости ежедневно решать организационные вопросы вести работу по выпуску приходилось в режиме “тушения пожаров”.

За прошедшие три года подготовки и выпуска успешных мультимедийных спецпроектов в редакции сформировалась технологическая цепочка их производства. ИД «Коммерсантъ» приобрел ценный опыт подготовки таких материалов, выявил наиболее эффективные инструменты и алгоритмы взаимодействия отделов для каждого этапа их создания.

Однако на данный момент процесс подготовки и выпуска мультимедийных спецпроектов «Коммерсантъ» никак не описан.

Во второй половине 2024 года в руководящем составе «Ъ» произошли кадровые изменения. На место заместителя шеф-редактора, — моего непосредственного руководителя, с которым ведется активное взаимодействие по спецпроекту, — пришла Анна Черникова.

Сложившийся за несколько лет порядок выпуска мультимедийных спецпроектов Анна не узнала, а новый не предложила и не обсудила со мной, поэтому некоторые действия руководителя для меня как выпускающего редактора стали неожиданностью. На мои пояснения о том, какая практика работы над мультимедийными спецпроектами сложилась в «Ъ» за три года, Аня отвечала, что её не интересуют механизмы работы, которые использовались до её прихода.

Таким образом, с уходом Кирилла Урбана и приходом на должность заместителя шеф-редактора нового сотрудника подготовка следующего выпуска спецпроекта «Жизнь как право» замедлилась и осложнилась.

Резюмируя, можно прийти к выводу, что отсутствие письменного регламента по выпуску мультимедийных спецпроектов затрудняет введение в производственный процесс новых сотрудников, создает несогласованность во взаимодействии команды и тормозит работу.

Сложившаяся ситуация ярко демонстрирует необходимость подготовить и принять Гайд о создании мультимедийных спецпроектов.

Предлагаю разработать Гайд по созданию мультимедийных спецпроектов «Ъ».

Поскольку на данный момент я являюсь единственным сотрудником редакции, который непосредственно координирует все этапы производства таких материалов, выражаю готовность заняться его подготовкой.

Гайд по созданию мультимедийных спецпроектов поможет издательскому дому «Коммерсантъ»:

- зафиксировать и сохранить апробированные механизмы производства мультимедийных спецпроектов;
- снизить риск потери ценных знаний при уходе выпускающего редактора мультимедийных спецпроектов;
- обеспечить преемственность накопленного опыта по производству таких материалов;
- в структурированном письменном виде предоставлять новым сотрудникам, задействованным в создании мультимедийных спецпроектов, алгоритм их подготовки;
- оптимизировать процессы планирования и производства мультимедийных спецпроектов;
- минимизировать количество ошибок и лишних действий, которые затрудняют процесс подготовки и выпуска материалов;
- снизить затраты на процесс производства мультимедийных спецпроектов.

6. Выводы

Данная служебная записка направлена мною руководству ИД «Коммерсантъ», чтобы преодолеть кризисную ситуацию, сложившуюся в трудовом коллективе нашей редакции и снизить риски повторения эксцесса — той эксцентричной практики принятия решений о закрытии проектов и увольнении сотрудников, которую продемонстрировал Михаил Лукин.

ИД «Коммерсантъ» — авторитетное федеральное деловое издание, которое ведёт масштабную издательскую деятельность. В работе любой компании возникают ошибки и кризисы. Убеждена, что людей и организации характеризует не наличие ошибок, а способность их анализировать, выносить из них полезный опыт и признавать необходимость изменений, которые помогают стать устойчивее, лучше, сильнее и успешнее.

Надеюсь, что в данной служебной записке мне удалось изложить ключевые аргументы о целесообразности:

- полностью обнародовать спецпроект «Коммерсанта» о смертной казни «Жизнь как право», который готовится издательским домом с марта 2023 года и выпускается с июня 2024 года;
- принять Кодекс корпоративной этики ИД «Ъ», который улучшит культуру взаимодействия сотрудников, включая руководящий состав, и станет документом, который войдет в историю издательского дома (а, возможно, и российской журналистики);
- принять регламент (гайд) о создании мультимедийных спецпроектов «Ъ», который поможет раскрыть специфику их производств для действующих и новых сотрудников, а также сохранит в ИД «Коммерсантъ» накопленный за три года ценный опыт выстраивания алгоритмов производства таких материалов.

Я живу в Севастополе, поэтому как и многие сотрудники «Ъ», работающие не из Москвы, пользуюсь корпоративными инструментами (РДК, почта, внутренний портал и т.д.) через систему удаленного доступа.

30 января после звонка Михаила Лукина с сообщением о закрытии спецпроекта и моем увольнении, доступ к рабочему столу и корпоративной почте у меня пропал. Как мне стало известно от наших IT-программистов, они были вынуждены отключить его по распоряжению Михаила Лукина.

Поэтому с 30 января для рабочих задач я использую личные средства связи:

7 февраля в Телеграм мне написала Анна Черникова с вопросом, проверяю ли я корпоративную почту. В ответном сообщении я объяснила, что на данный момент не имею технического доступа к своему рабочему столу и вместо корпоративной почты использую личную.

В этот же день, 7 февраля, на личную почту я получила сообщение от Михаила Лукина с претензией о том, что я оставила без ответа его предыдущие письма о необходимости встретиться очно в редакции.

Из истории переписки, которая прилагалась к этому сообщению, я узнала, что с 31 января Михаил пытается связаться со мной по корпоративной электронной почте burlakova_d@kommersant.ru, доступ к которой мне заблокирован по его же распоряжению 30 января. Это выглядит парадоксально и одновременно символично, наглядно отражая абсурдность происходящего в редакции в последние месяцы.

Для встречи с Михаилом я приеду из Севастополя в Москву 12 февраля.

Дорогие коллеги,

Надеюсь, что после ознакомления с содержанием данной служебной записки и изложенными в ней предложениями у вас будет возможность в ближайшее время предпринять конструктивные действия, которые помогут ИД «Коммерсантъ» выйти из сложившегося кризиса с максимальной пользой. Выражаю заинтересованность и готовность со своей стороны осуществить для этого те действия, которые от меня зависят.

Если у вас возникнет необходимость что-либо уточнить и задать вопросы по содержанию данной служебной записки, я открыта к диалогу и буду рада на них ответить.

Контакты для связи со мной:

С уважением,
выпускающий редактор
спецпроектов ИД «Коммерсантъ»



Дарья Бурлакова

Дата: 09.02.2025