

Начнут ли подсанкционные CEO возвращаться на посты в российском бизнесе

[Про: главное](#) [Экономика](#)

[Статьи РБК](#)

Экс-гендиректор УТМК Андрей Козицын вновь возглавил предприятие после трехлетнего перерыва. Станет ли возвращение подсанкционного топ-менеджмента на свои прежние посты новым трендом — разбирался РБК



Фото: Андрей Любимов / РБК

В июле 2025 года бывший генеральный директор Уральской горно-металлургической компании (УТМК) Андрей Козицын [вернулся](#) на свою должность после трехлетнего перерыва — в 2022 году он покинул организацию из-за попадания в санкционный список ЕС. В УТМК объясняли его отставку «исключением возможного опосредованного применения санкций к компаниям группы УТМК».

Решение об уходе, как следовало из сообщения на сайте компании, было принято за два дня до включения Козицына в санкционный список: компания ссылалась на «возможное наложение в будущем персональных санкций со стороны иностранных государств».

Впрочем, в 2023 году УТМК все равно [попала](#) под блокирующие санкции США, а также ограничительные меры Великобритании. Но в санкционном списке ЕС ее нет (а самого Козицына нет в американском списке).

По мнению опрошенных РБК экспертов, кейс является прецедентным и может побудить другие компании возвращать уволившихся из-за санкций управленцев. О том, какие у этого процесса есть за и против, — в материале РБК.

Формальное увольнение

Юридическая смена правового статуса (увольнение) менеджера — распространенный прием, сокращающий санкционные риски бизнеса, говорит директор практики организационного развития «КСК Групп» Михаил Меркулов.

При этом эффективные топ-менеджеры, обеспечивающие исполнение КРП и устраивающие бенефициаров, при такой конфигурации могут сохранять реальную власть и полномочия через корректировку внутренних бизнес-процессов согласований, говорит эксперт. «Так поступили многие компании, включая иностранных владельцев, спрятавшихся за спины номинального российского менеджмента», — отмечает он.

Часть руководителей, находящихся под санкциями, все это время оставались серыми кардиналами — чтобы сохранить интеллектуальное и лидерское ядро команды, не подвергая при этом риску весь бизнес, говорит партнер консалтинговой компании The Edgers Рустам Бостанов (эксперты не подразумевали, что кейс Козицына подходит или не подходит под эти наблюдения. — РБК).

«В неформальных разговорах с топ-менеджерами мы не раз слышали, что компаниями на деле управляли не те, кто занимал официальные посты. В конечном счете юридические аспекты оказываются менее важны, чем лидерство, талант или человеческий капитал», — рассказывает Бостанов.

Действительно, многие руководители официально ушли с постов, но продолжали влиять на бизнес в роли советников, акционеров или через неформальные механизмы, отмечает директор по маркетингу HR-платформы Skillaz Григорий Бахин. «Сегодня они просто выходят в публичную плоскость — в формализованной роли», — отмечает он.

Рекомендуем

[Критическое мышление: как противостоять манипуляциям](#)

Интенсив РБК поможет не попадать в ловушки ума и не давать другим себя обмануть

[Пройти интенсив](#)



Топ-менеджеры увольнялись по разным причинам: одни (являвшиеся, как правило, одними из бенефициаров) — из-за того, что сами попали под санкции и не хотели ставить под удар всю группу, другие (наемные) — наоборот, из-за того, что компания, которой они руководили, попала под санкции, говорит партнер адвокатского бюро КИАП Антон Самохвалов. И если в первом случае могли сохраняться элементы фактического управления, то во втором случае ушедшие менеджеры, очевидно, контроль после ухода не сохраняли, так как целью ухода было дистанцирование от подсанкционной группы, считает он.

Другие примеры ухода топ-менеджеров из-за санкций

- Президент ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов покинул совет директоров и пост президента компании в апреле 2022 года после попадания в санкционный список Великобритании. На посту главы компании Алекперова сменил Вадим Воробьев, но и его полномочия были досрочно [прекращены](#) в 2025 году после введения в его отношении санкций США.
- Иван Поляндов возглавлял девелоперскую группу ПИК с 2022 по 2024 год, когда его досрочно [лишили](#) полномочий после введения санкций США в отношении компании.
- Генеральный директор Ozon Александр Шульгин [покинул](#) свой пост в 2022 году и ушел из совета директоров компании после санкций, наложенных на него Евросоюзом и Австралией. В совете директоров его сменил финансовый директор Игорь Герасимов, а руководство онлайн-ритейлером перешло к наблюдательному совету. В 2023 году суд ЕС [постановил](#) снять с него санкции, Совет Евросоюза подчинился этому решению.

Причины возвращения на должности

Причин возврата топ-менеджеров на прежние позиции может быть несколько, рассуждает Меркулов. Это происходит, например, если новое руководство не справилось с ситуацией на рынке / не наладило эффективное взаимодействие с собственником или рекрутинговые агентства не смогли подобрать кандидатов с релевантным отраслевым опытом на предлагаемые компанией условия.

В частности, отраслевая специфика УГМК и закрытость рынка найма топ-менеджеров из мировых металлургических компаний не позволяют легко закрывать вакансию руководителя кадрами с внутреннего рынка, считает Меркулов. «Проще вернуть топ-менеджера с известными достоинствами и недостатками», — полагает он.

Возврат на официальные позиции топ-менеджеров связан в первую очередь с исчезновением/ослаблением фактора санкций, считает Самохвалов. «Либо из-за введения санкций в отношении компаний группы (наличие персональных санкций перестало иметь значение), либо снятия санкций с самого менеджера, либо с трансформацией бизнеса группы, которая сделала ее менее уязвимой к санкциям (изменили цепочки поставок и т.п.)», — указывает он.

Кроме того, в случаях, когда увольнялись неподсанкционные топ-менеджеры, они могли не найти себя на новом месте работы и вернуться к прежнему работодателю на более выгодных условиях для компании, допускает Меркулов. С ним солидарен советник юрфирмы «Легикон-Право» Алексей Некрасов: например, в иностранных государствах карьеру топ-менеджеру из России сделать все труднее в связи с усиливающимися ограничениями в отношении российского бизнеса — и это определяющий фактор возвращения, считает эксперт.

Сложность оспаривания санкций

Андрей Козицын [оспаривает](#) персональные санкции ЕС в суде Евросоюза. В сентябре 2024 года суд [отменил](#) одно из решений ЕС в цепочке актов, продлевающих санкции в отношении Козицына (в норме пересматриваются каждые полгода), как недостаточно обоснованное. Однако первичное решение о включении в санкционный список было оставлено в силе, как и последующие решения о продлении (не считая отмененного). При этом если изначально Козицын был внесен в список как «сооснователь и генеральный директор УГМК», то затем Совет ЕС пересмотрел эти формулировки и назвал его бывшим гендиректором УГМК.

В целом юристы уже [жаловались](#) на то, что персональные санкции ЕС являются своего рода «вечным двигателем». Так, Совет ЕС в принципе может бесконечно переносить человека в санкционный список, просто корректируя формальные основания для этого. Кроме того, продление санкций каждые полгода и процедура оспаривания только тех ограничений, которые по факту существуют (например, решение о включении в список от марта 2024 года и решение о продлении санкций от сентября 2024-го), не позволяют подсанкционным лицам обеспечить себе должную защиту.

Совет ЕС аргументировал, что статус экс-гендиректора не отменяет того факта, что Козицын остается бизнесменом, активным в различных областях деятельности, с признанными вкладами в российскую экономику и развитие Уральского региона. Суд согласился с тем, что Козицын остается «ведущим российским бизнесменом», что является одним из критериев для наложения европейских санкций в отношении России. В ноябре 2024 года Козицын [подал](#) апелляцию на решение Суда общей юрисдикции ЕС. В ней его защита, в частности, указала на то, что нельзя считать человека «бизнесменом, вовлеченным в экономический сектор, приносящий существенный доход государству», просто за то, что он является акционером в компании.

В мае 2025 года Совет ЕС в очередной раз [внес изменения](#) в свои критерии введения и сохранения санкций против российских бизнесменов. Он установил презумпцию: если человек в результате владения каким-либо активом или занятия тех или иных должностей был квалифицирован как «ведущий бизнесмен», то, даже если он продал этот актив после 24 февраля 2022 года, его статус как leading businessperson сохраняется по умолчанию, если он не доказал обратное. Партнер юрфирмы Curtis Елена Клоничская [отметила](#), что это «значительно повысило планку доказывания для заявителей, оспаривающих санкции».

Станет ли возвращение массовым

Сегодня возвращение топ-менеджмента на ранее занимаемые должности становится безопаснее — значительная часть бизнеса переориентировалась на внутренний рынок или на сотрудничество с дружественными странами, считает Бостанов.

«Экономика становится более закрытой: многие компании работают исключительно на внутренний рынок и слабо зависят от внешних факторов — таких как доступ к международному финансированию, сырью или экспортным каналам», — отмечает он.

У организаций сегодня активизируется стратегическое планирование на среднесрочную перспективу, утверждает Бахин. «Многие компании уже формируют структуры и команды под сценарий после отмены санкций. Будущие задачи включают выход на новые рынки и запуск новых продуктов. Для этого бизнесу нужен управленец, который знает компанию изнутри и способен работать в новых условиях», — отмечает он.

В таких условиях возвращение прежних лидеров — не возврат к старому порядку, а логичный шаг по усилению командной зрелости, говорит Бахин. Вполне возможно, что сейчас начнется тренд на возвращение топ-менеджеров, которые уходили из компаний из-за санкций, полагает Некрасов.

Пока рано говорить о полноценном тренде на возвращение руководителей, ранее попавших под санкции, на официальные позиции, возражает Бостанов. «Однако сейчас баланс между стремлением уйти от санкций и необходимостью сохранять управляемость компаний начинает смещаться в сторону последнего», — полагает он.

Авторы Екатерина Виноградова, Иван Ткачѐв