

Война за наследство органической короны России

Россия · Натуральная Косметика

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Первое издание | Март 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ИСТОРИИ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Война за наследство органической короны России

Андрей Трубников создал первый в России сертифицированный органический косметический бренд на основе мифологии — и умер без завещания. То, что последовало, обнажило все уязвимости империи, построенной на одном человеке: борьба наследников, бунт сотрудников, остановленное производство. Поучительная история для каждого основателя, который построил всё, но не запланировал ничего.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Объём рынка	Сертифицированная органическая косметика России: ~90% сегмента; ~14 млрд руб. пиковая выручка (2019)
Структурный ров	Сертификаты COSMOS/ECOCERT/ICEA/BDIH — пережили хаос управления; невозпроизводимы без лет аудитов
Смертельный просчёт	Полное отсутствие планирования преемственности: нет завещания, нет управленческой структуры, торговые марки в офшоре
Цена поглощения	Поглощение АФК Система (май 2023) стабилизировало бренд — примерно за 7% от самооценки основателя

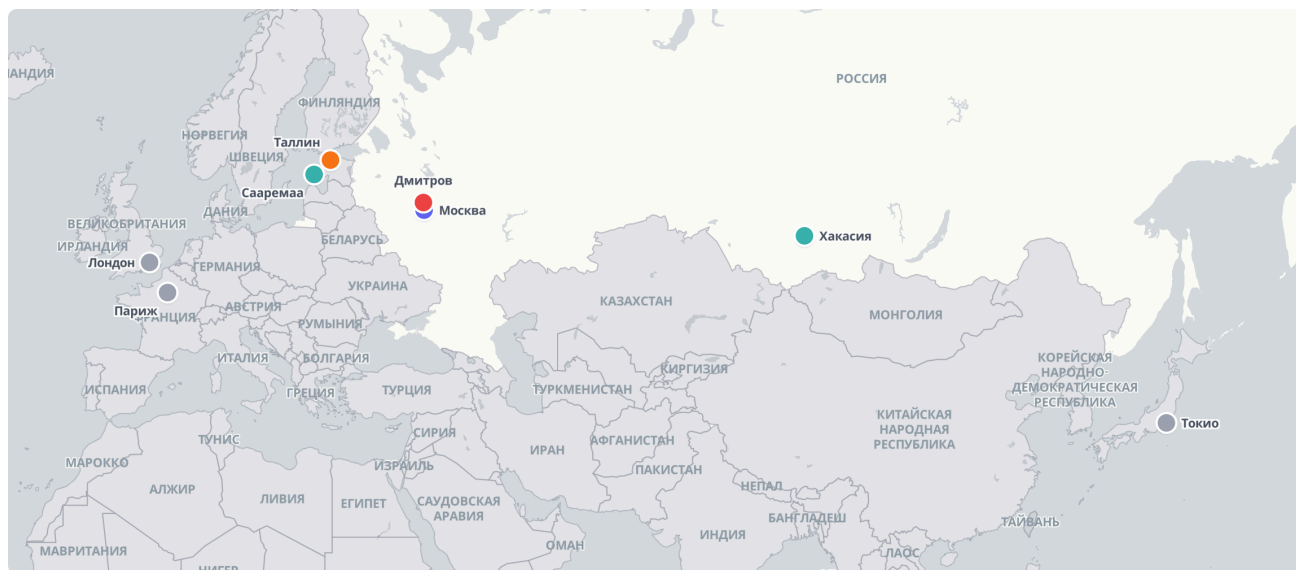
«Мы придумываем сказку и продаём её женщинам.»

Андрей Трубников , Основатель, Натура Сиберика

Forbes Russia, 2020

РЫНКИ:	Россия
СЕКТОРЫ:	Натуральная Косметика
БРЕНДЫ:	Натура Сиберика
ОСНОВАТЕЛИ:	Андрей Трубников
АНАЛИТИКА:	Когда преемственность встречает санкции · 67 дней: последняя преемственность

Географический контекст



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Активы от Сибири до Лондона – когда торговые марки перешли в Эстонию, рассредоточенность стала параличом.

* * *

Андрей Трубников умер во вторник. Ему был 61 год – цирроз настиг его дома в Подмосковье. Следующая новость пришла через четыре дня: его третья жена открыла наследственное дело. Через восемь месяцев 60% сотрудников центрального офиса уволились за 48 часов, 80 магазинов закрылись, и бренд, чья продукция стояла на полках Harrods и Monoprix, потерял право юридически производить собственные товары.

Мы придумываем сказку

На протяжении 13 лет Натура Сиберика держалась волей одного человека. Трубников – выпускник МГИМО, несостоявшийся шпион, банкрот после кризиса 1998 года, самопровозглашённый творец-некоммерсант – построил ведущий российский сертифицированный органический косметический бренд из рецептуры для мытья посуды, купленной за 5000 долларов. К 2019 году компания заявляла о выручке около 14 миллиардов рублей, четырёх тысячах сотрудников и присутствии в 65 странах. Натура Сиберика стала первым российским брендом, одновременно сертифицированным по стандартам COSMOS, ECOCERT, ICEA и BDIH – достижение, накопленное годами и так и не повторённое конкурентами.

Бренд жил на мифологии. Трубников придумал персонаж бабушки Агафьи – сибирской травницы, укоренённой в народной традиции, – чтобы дать формулам бренда историю старше самого основания компании в 2002 году. Он назвал флагманскую линейку в честь ландшафта, который русские ботаники изучали с 1940-х годов. В своём последнем интервью Forbes Russia, вышедшем за девять дней до смерти, он признавался: «Я никогда не был предпринимателем. Я больше творческий человек». Он работал без бизнес-планов и прогнозов прибыли. «Хаос, – говорил он в другие разы, – это высшая форма порядка».

Это не было позой. Система работала. Натура Сиберика расширила ассортимент до 3000 SKU – против 400 у конкурентов. Новые линейки запускались по наитию. Магазины открывались без финансовых

моделей. Трубников делегировал полномочия через личную химию, а не через организационную структуру. Компания работала со скоростью интуиции одного человека.

В декабре 2020 года — за месяц до смерти — Трубников перевёл 84 торговые марки компании на эстонскую компанию OU Good Design, связанную с его первой женой Ириной Трубниковой и их сыном. Перевод, возможно, был защитным: иск на 4,5 миллиарда рублей от Еп+ Олега Дерипаски, поданный после пожара на заводе в мае 2020 года, угрожал заморозить активы компании. Или за переводом стояло что-то иное. Суды так и не разрешили этот вопрос однозначно.

Очевидно одно: когда Трубников умер в следующем месяце, важнейшие активы компании — её торговые марки — находились в руках отдельного юридического лица, за пределами наследственного производства. Система, работавшая на интуиции одного человека, не имела механизма для того, что произошло дальше.

Четыре дня спустя

Трубников был женат три раза. Его третья жена в момент смерти находилась в процессе развода — факт, который впоследствии полностью аннулировал её претензии на наследство. Вторая жена была матерью дочери Елизаветы, которую Трубников публично называл потенциальной наследницей бизнеса. Первая жена Ирина контролировала эстонскую компанию с торговыми марками.

Три брака. Три потенциальных наследственных линии. Один иск на 4,5 миллиарда рублей с замороженными активами. Ни одного завещания.

Наследственное дело открылось 11 января — через четыре дня после смерти. Назначенные до урегулирования наследства управляющие получили широкие полномочия в операционной компании. Они могли назначать менеджмент. Принимать бизнес-решения. Теоретически — вернуть любого человека руководить брендом, чей основатель два десятилетия отвергал любое внешнее управление.

Был один человек, которого Трубников уволил как некомпетентного. К весне 2021 года этот человек вернулся.

Возвращение уволенного

Сотрудники, работавшие в нестандартной системе Трубникова, с нарастающей тревогой наблюдали за новым менеджментом. Они привыкли к 3000 SKU, отсутствию бюджетов, основателю с идеями в любое время суток. То, что они видели в 2021 году, было чем-то иным. Они называли это системным демонтажем.

Григорий Жданов, старший сотрудник центрального офиса, дал происходящему имя. Месяцами он и его коллеги пытались работать в новых условиях. К августу они пришли к выводу, что это невозможно.

60% за 48 часов

12 августа 2021 года в российских деловых СМИ появилось открытое письмо. Его подписали 57 сотрудников Натуры Сибирики, немедленно увольнявшихся с должностей. Ещё 101 человек ушёл в отпуск. В центральном офисе, где работало, по оценкам, 250–300 человек, это составило около 60% — ушедших за 48 часов.

В письме утверждалось, что нынешний менеджмент осуществляет рейдерский захват, используя управление наследством для извлечения стоимости, а не её сохранения. Подписавшие заявили, что не могут продолжать работу под руководством, которого не признают законным. Они сделали свою позицию публичной и окончательной.

The Bell, «Коммерсантъ» и Meduza осветили произошедшее. Это был один из самых публичных корпоративных исходов в современной российской деловой истории — коллектив, поставивший на то, что преданность видению Трубникова перевешивает любые обязательства перед теми, кто теперь юридически контролировал компанию.

Однако уход сотрудников ускорил не тот исход, на который рассчитывал Жданов.

В сентябре 2021 года эстонская компания Ирины Трубниковой — OU Good Design, владелец 84 торговых марок — расторгла лицензионный договор с российскими операционными компаниями. Механизм был точным: без действующей лицензии ООО «Натура Сиберика» не могло законно производить или продавать продукцию под собственными торговыми марками.

Производство остановилось.

Последствия были немедленными. Около 80 монобрендовых магазинов по всей России и за рубежом закрылись. Розничное присутствие, которое Трубников выстраивал десятилетие, — бутики в Москве, региональных городах, Токио, Гонконге, Барселоне, Копенгагене — закрылось в течение нескольких дней или недель. Поставки дистрибьюторам в 65 странах остановились. Аптеки, сети супермаркетов и магазины специализированной косметики не могли пополнить запасы.

Выручка упала примерно с 11 миллиардов рублей в 2020 году до 9,3 миллиарда в 2021-м. Решение суда о выплате 2,9 миллиарда рублей по иску о пожаре — само по себе сопоставимое с оценочной стоимостью компании — добавляло к производственному параличу угрозу банкротства. Оценка бренда, которую Трубников заявлял на уровне 500 миллионов долларов в 2018 году, рухнула до аналитических оценок в 70–100 миллионов.

Самый успешный российский органический косметический бренд оказался на краю краха — не из-за пожара на заводе, не из-за геополитического бойкота, не из-за провального продукта, а из-за отсутствия единственного документа.

Бунт сотрудников был направлен на делегитимизацию нового менеджмента через публичное давление и репутационный ущерб. В первом он преуспел — уход вызвал широкое освещение в российских деловых СМИ и подорвал претензии управляющих на представление законных интересов компании. Во втором потерпел неудачу. Расторжение лицензии на торговые марки в сентябре не требовало управленческой легитимности. Оно требовало лишь того, чтобы эстонская компания Ирины Трубниковой имела действующий лицензионный договор — что она и имела — и приняла решение его расторгнуть — что она и сделала. Сотрудники выиграли репутационную битву и проиграли юридическую войну. Именно юридическая война была единственной, что имело значение.

Наследственная битва одновременно развернулась в трёх юрисдикциях. Российские суды вели наследственное дело и иск Дерипаски. Эстонские суды рассматривали спор о торговых марках. Повседневное управление операционной компанией требовало решений, в которых враждующие стороны не могли прийти к согласию.

Сроки затянулись. Наследство урегулировали лишь к декабрю 2022 года — почти через два года после смерти Трубникова. Суд аннулировал претензии третьей жены: она находилась в бракоразводном процессе в момент смерти, что полностью исключало её из числа наследников. Три ребёнка — по одному от каждого брака — были признаны наследниками, каждому досталось около 20% имущества. Оставшиеся доли требовали отдельного разбирательства.

Управленческий вакуум длился все два года. Для бренда, работавшего на скорости и интуиции, два года паралича стали трансформирующим ущербом.

Расчёт Системы

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Поглощение АФК Системы за 3 миллиарда рублей подтвердило тезис: структурные активы — сертификаты, фермы, цепочки поставок — пережили правовой хаос. Империя Трубникова ценой 500 миллионов долларов продалась за 37 миллионов.

АФК Система наблюдала.

Конгломерат Владимира Евтушенкова работает в телекоммуникациях, недвижимости, сельском хозяйстве, медицине и потребительских брендах. Его интерес к Натуре Сиберике был структурным: под обломками корпоративного управления находился бренд с активами, которые ни один конкурент не воспроизвёл за 15 лет. Сертификаты COSMOS, ECOCERT, ICEA и BDIH требовали лет аудитов заводов, документации прослеживаемости ингредиентов и верификации цепочки поставок. Производственный

хаб в Эстонии – Eurobio Lab OÜ, построенный в 2014 году как ответ на украинский бойкот, – стал ещё более стратегически ценным после февраля 2022 года, когда маркировка «Сделано в Эстонии / ЕС» превратилась в механизм выживания для европейской дистрибуции. Пять сертифицированных органических ферм – от Хакасии до острова Сааремаа – не имели аналогов в российской косметике.

Феликс Либ, профессиональный менеджер из экосистемы Системы, был назначен генеральным директором в январе 2022 года. Его мандат был направлен на стабилизацию, а не на сохранение культуры. Производство возобновилось. Магазины начали открываться. Дистрибьюторы получили подтверждение работоспособности цепочек поставок.

2 мая 2023 года АФК Система объявила о приобретении 100% Натуры Сибирики через дочернюю структуру АО «Органик Рус». Расчётная цена – около 3 миллиардов рублей, примерно 37 миллионов долларов по тогдашнему курсу.

Самооценка Трубникова в 2018 году: 500 миллионов долларов.

Поглощение разрешило непосредственный управленческий кризис, но породило иной: как вести бренд, построенный на личности одного человека, без этого человека. Инстинкт Системы – профессиональный менеджмент: три внешних генеральных директора менее чем за два года, каждый, по всей видимости, более квалифицированный на бумаге, чем самопровозглашённый «некоммерсант», создавший компанию. Ни один не удержался. Назначение Александра Стукалина в ноябре 2025 года – четвёртого генерального директора, бывшего директора по R&D Трубникова – свидетельствует: Система пришла к выводу, что близость к культуре бренда важнее менеджерских регалий. Экспертиза в технической основе бренда, возможно, единственный доступный заменитель интуиции, которая его создала.

Что доказывают 37 миллионов

Цена приобретения – это не только мера того, что пошло не так. Это цена неопределённости.

Покупатели проблемных активов платят за то, что можно верифицировать, а не за то, во что некогда верил продавец. Система заплатила за сертификаты, заводы, фермы и инфраструктуру дистрибуции. Она заплатила долю от пиковой стоимости, потому что приобретала компанию, которая за два года наглядно показала, насколько полно зависимый от основателя бренд может разрушиться, когда основатель ушёл.

Сегодня Натура Сибирика работает. Продукция поступает в 90 стран. Сертификаты сохранены – конкурентное преимущество, оказавшееся прочнее окружавшей его системы управления. Международные продажи выросли на 30% в 2023 году по мере переориентации на Азию и Ближний Восток; азиатский оборот поднялся на 64% в первых трёх кварталах 2022-го даже в разгар кризиса. Структурные активы – источники сырья, сертификаты, производство – продолжали создавать стоимость даже тогда, когда правовая надстройка была парализована.

Труднее измерить то, что изменилось. Александр Стукалин – бывший директор по R&D Трубникова, назначенный четвёртым генеральным директором в ноябре 2025 года после трёх предшественников, сменивших друг друга менее чем за два года, – олицетворяет попытку Системы восстановить техническую преемственность без воссоздания зависящей от основателя культуры. В 2024 году бренд зафиксировал убыток в 1,3 миллиарда рублей. Выручка по-прежнему ниже пика 2019 года. Около 2000 сотрудников 2024 года – вдвое меньше 4000 трубниковской эпохи.

Сказку теперь рассказывают другие руки.

Сравните коллапс Натуры Сибирики с передачей дел на винодельне «Сатера» Игоря Самсонова. Самсонов, получивший смертельный диагноз в 46 лет, передал руководство профессиональному директору за 67 дней до смерти – и бренд выжил. Сравнение невыгодно для Трубникова. У Самсонова было меньше времени, меньше состояния, меньшая компания. Тем не менее ему удалось отделить производство от управления, привлечь внешние инвестиции и создать управленческую структуру, не зависящую от его присутствия.

Разница не в смелости и не в способностях – в приоритетах. Самсонов знал, что умирает, и действовал. Трубников в последний год жизни столкнулся с пожаром на заводе и многомиллиардным иском – достаточным предупреждением о том, что корпоративное управление – вопрос выживания. Он предпочёл перевести торговые марки на семейную структуру, а не создать механизм преемственности. Перевод торговых марок в декабре 2020 года – последнее крупное корпоративное действие его жизни – защитил активы от потенциальных кредиторских претензий. Но не защитил бренд от наследников.

Для инвесторов, оценивающих бренды, созданные основателями, — в России, Монголии, Бразилии и любом рынке, где концентрированная личная власть является нормой операционной деятельности, — Натура Сиберика служит стресс-тестом. Бренд выжил — едва, дорогой ценой и с безвозвратно утраченным от видения основателя. Другой бренд, в другом рынке, с менее защищёнными сертификатами и менее ценным производственным потенциалом мог бы не выжить.

Урок не в том, что бренды, созданные основателями, хрупки. Урок в том, что они так же хрупки, как сами основатели решают их сделать. Трубников понимал мифологию. Понимал, что ботанические богатства Сибири способны якорить бренд надёжнее любой маркетинговой кампании. Он 15 лет строил органические сертификаты и цепочки поставок, которые не смог воспроизвести ни один конкурент.

Он создал нечто выдающееся. Но так и не написал, кому это принадлежит.

Натура Сиберика представлена в Brandmine с историей основателя, анализом сигналов роста и трёхязычным освещением на русском, английском и китайском языках. Читайте все истории о преемственности на brandmine.ai.

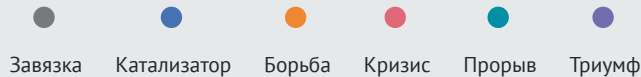
КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

Сертификаты переживают основателей. Управленческие структуры — нет, если сам основатель их не создал.

* * *

Хронология трансформации

Сказка, построенная на сибирской мифологии — и управленческий вакуум, едва не уничтоживший её, когда рассказчик умер без завещания.



ЗАВЯЗКА 2007

Рождение бренда Natura Siberica

Первый в России бренд, сертифицированный по всем четырём главным органическим стандартам — COSMOS, ECOCERT, ICEA и BDIH — построенный на сибирских ботанических ингредиентах и мифологии основателя, а не на маркетинговых бюджетах и бизнес-планах.

КАТАЛИЗАТОР 2018

Пик: 65 стран, оценка \$500 млн

Продукция в 65+ странах, 4000 сотрудников, выручка ~₽14 млрд, самооценка \$500 млн. Построено целиком на интуиции одного человека — без бизнес-планов, прогнозов прибыли и структуры преемственности.

КРИЗИС 2020-05

Пожар на заводе: иск на ₽4,5 млрд

Пожар 21 мая на Дмитровском заводе повлёк иск на ₽4,5 млрд от En+ с угрозой заморозки активов. Предупреждение, которое должно было подтолкнуть к планированию управленческой структуры. Ответ Трубникова — перевод товарных знаков.

БОРЬБА 2020-12

84 торговых знака переведены в Эстонию

Декабрь: Трубников переводит 84 товарных знака на эстонскую компанию OU Good Design, связанную с его первой женой. Причины оспариваются. Через месяц он умирает — и товарные знаки оказываются вне наследственного дела.

КРИЗИС 2021-01

Трубников умирает без завещания

7 января: цирроз, 61 год. Без завещания. Три брака, несколько детей, иск на ₽4,5 млрд, все товарные знаки — в офшоре. 11 января — четыре дня спустя — третья жена открывает наследственное дело.

КРИЗИС 2021-08

60% сотрудников офиса уволились за 48 часов

57 сотрудников подписывают открытое письмо, обвиняя руководство в рейдерском захвате. 101 уходит в немедленный отпуск. Около 60% сотрудников центрального офиса исчезают за 48 часов — самый публичный корпоративный бунт в современном российском бизнесе.

КРИЗИС 2021-09

Производство остановлено — 80 магазинов закрыты

OU Good Design разрывает лицензию на использование товарных знаков в российских операциях. Натура Сиберика не может легально производить или продавать. 80 магазинов закрывается. Поставки в 65+ стран прекращаются. Выручка падает на ₽2 млрд за год.

ПРОРЫВ 2022-01

Система назначает профессионального CEO

Феликс Либ (АФК Система) становится генеральным директором. Производство возобновляется. Магазины начинают открываться. Интуитивная империя, работавшая со скоростью инстинкта одного человека, теперь управляется профессиональными менеджерами.

ТРИУМФ 2023-05

АФК Система покупает 100% за ~\$37 млн

Система приобретает через АО «Органик Рус» за ~₽3 млрд (~\$37 млн). Самооценка Трубникова в 2018 году: \$500 млн. Скидка в 93% — цена двух лет паралича управления и отсутствия одного документа.



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 10 верифицированных источниках на 2 языках. Каждый бренд оценивается по шестиэтапной модели Brandmine – от Становления через Кризис к Триумфу. Все оценки измерений подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках – исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, геолокационная аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе – географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды – на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Turst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на английском и русском языках.

Первое издание · Март 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 130+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v0.1.0