

*Мировой  
бестселлер*

Обновленное  
издание  
для российского  
рынка



# В ПОИСКАХ ЭНЕРГИИ

Ресурсные войны, новые технологии  
и будущее энергетики

**ДЭНИЕЛ ЕРГИН**

*Лауреат Пулитцеровской премии*

 альпина  
ПАБЛИШЕР

Дэниел Ергин

**В поисках энергии: Ресурсные  
войны, новые технологии  
и будущее энергетики**

«Альпина Диджитал»

2011

## **Ергин Д.**

В поисках энергии: Ресурсные войны, новые технологии и будущее энергетики / Д. Ергин — «Альпина Диджитал», 2011

ISBN 978-5-9614-3343-2

Книга Дэниела Ергина была задумана как попытка разобраться в вопросах формирования энергетической картины мира и поговорить о проблемах современной энергетики. Несмотря на невероятную сложность темы, книга написана простым и понятным языком и читается более чем просто увлекательно. К примеру, уже в предисловии к своей книге Дэниел Ергин предельно четко объясняет взаимосвязь между любым социальным кризисом в странах Персидского залива и мгновенным ростом цен на нефть во всем мире, а также рассказывает о том, какую политическую силу и выгоду дает той или иной стране доступ к источникам энергии, какие гарантии безопасности он обеспечивает и какую ответственность предполагает. Далее в книге рассматриваются такие вопросы, как:

- путь развития атомной энергетики после Второй мировой войны;
- особенности нефтяной карты мира, сформировавшейся после крушения Советского Союза;
- трансформация американского рынка природного газа в результате «сланцевого бума» Джорджа Митчелла;
- поиск новых источников энергии;
- значение возобновляемых источников энергии для глобальной экономики XXI века;
- взаимное влияние экологических проблем и энергетики.

ISBN 978-5-9614-3343-2

© Ергин Д., 2011  
© Альпина Диджитал, 2011

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие  | 7  |
| Пролог   | 13 |
| Не торопитесь  | 14 |
| Буря в пустыне   | 15 |
| Новая эпоха глобализации                                       | 16 |
| Закат возобновляемых источников энергии?                       | 17 |
| Стабильный Ближний Восток                                      | 18 |
| Политика сдерживания   | 19 |
| Новые горизонты и «тихая революция»                            | 21 |
| Часть I  | 23 |
| Глава 1  | 23 |
| У нас не хватает хлеба   | 24 |
| Дорогой Джон, помоги!  | 25 |
| Новая Россия: за штурвалом никого нет                          | 26 |
| Преобразование нефтяной отрасли                                | 27 |
| «Лукойл» и «Сургутнефтегаз»                                    | 28 |
| Юкос: сделка века  | 29 |
| Нефтяная отрасль открывает двери                               | 31 |
| На периферии   | 32 |
| В святая святых  | 33 |
| Значительная экономическая мощь                                | 34 |
| ТНК-ВР: 50 на 50   | 34 |
| Юкос   | 35 |
| Нефть и будущее России   | 36 |
| Глава 2  | 41 |
| Новая большая игра   | 41 |
| Игроки   | 42 |
| Нефтяное королевство   | 45 |
| Музей под открытым небом                                       | 46 |
| Все дороги ведут сюда  | 47 |
| Сын своего народа  | 48 |
| Контракт века  | 48 |
| Куда потечет ранняя нефть?                                     | 49 |
| Стратегия двух трубопроводов: никто не должен остаться в обиде | 49 |
| Каким путем пойдет большая нефть                               | 51 |
| Момент настал  | 53 |
| Наша главная цель: нефть и суверенное государство              | 54 |
| Глава 3  | 56 |
| Казахстан и «четвертое поколение» нефти                        | 56 |
| Тенгиз: идеальное месторождение                                | 57 |
| Борьба за трубопровод  | 58 |
| Главное, чтобы нефть выходила из страны                        | 59 |
| Кашаган  | 61 |
| Еще одна сделка  | 61 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                              | 62 |

# Дэниел Ергин

## В поисках энергии: Ресурсные войны, новые технологии и будущее энергетики

Переводчики *И. Евстигнеева* (гл. 1–16), *О. Мацак* (гл. 11, 17–35)

Редактор *В. Ионов*

Руководитель проекта *М. Султанова*

Компьютерная верстка *Д. Жаровский*

Художник обложки *Ю. Буга*

© Daniel Yergin, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

\* \* \*

*Автор и издатель благодарят Вадима Александровича Махова за  
поддержку российского издания*

## Предисловие

Эти два события произошли почти одновременно на разных концах земного шара. И оба потрясли мир.

11 марта 2011 г. в 14:46 по токийскому времени на глубине примерно 30 км под морским дном напряжение на стыке двух огромных тектонических плит достигло критической точки: произошло резкое смещение плит, и высвободившаяся энергия вызвала одно из сильнейших землетрясений за всю историю сейсмологических наблюдений. Помимо масштабных разрушений зданий и инфраструктуры к северу от Токио землетрясение привело к нарушению энергоснабжения, в том числе ядерного комплекса Фукусима-Дайити. Через 55 минут на побережье Японии обрушилось чудовищное цунами, унесшее жизни 20 000 человек. Гигантская волна перехлестнула через дамбу АЭС Фукусима, расположенной прямо на берегу океана, затопила электростанцию и вывела из строя резервные дизель-генераторы. В результате отключились системы охлаждения ядерных реакторов, необходимые для того, чтобы держать процесс под контролем. События последующих дней были предсказуемы: взрывы, разрушившие сооружения, утечка радиации и почти полное расплавление топливных стержней.

Авария на АЭС Фукусима была признана самой серьезной ядерной катастрофой после взрыва на Чернобыльской АЭС, случившегося за четверть века до этого. Другие электростанции в регионе также получили серьезные повреждения, что привело к нехватке и массовым отключениям электричества и наглядно продемонстрировало зависимость современного общества от электроэнергии. Последствия произошедшего не ограничились только одной страной. Из-за остановки производства на японских заводах были нарушены глобальные цепочки поставок, застопорилось производство автомобилей и электроники в Северной Америке и Европе, и пострадала мировая экономика в целом. Авария на АЭС Фукусима похоронила то, что представлялось глобальным «возрождением атомной энергетики», которое многие считали принципиально важным для удовлетворения растущих энергетических потребностей мировой экономики. Вместо глобального возрождения получилось подобие «лоскутного одеяла» – в одних странах развитие атомной энергетики прекратилось, а в других продолжилось.

На другом конце планеты разворачивался кризис иного рода. Все началось несколькими месяцами ранее и было связано не со сжатием тектонических плит, а с молодым уличным продавцом фруктов из тунисского городка Сиди-Бузид. Доведенный до отчаяния преследованиями со стороны городской полиции и равнодушием местных властей, он облился растворителем для краски и поджег себя перед зданием городской администрации в знак протеста. История о нем и информация о последовавших демонстрациях передавалась по мобильным телефонам, Интернету и спутниковой связи, и спровоцировала акции протеста по всему Тунису, Северной Африке и Ближнему Востоку. Под давлением масштабных социальных выступлений авторитарный режим в Тунисе рухнул. А когда толпы демонстрантов заполнили площадь Тахрир в Каире, такая же участь постигла правительство Египта. Массовые протесты против авторитарных режимов охватили весь регион. В Ливии демонстрации переросли в гражданскую войну, потребовавшую вмешательства НАТО. В Сирии гражданская война стала благоприятной почвой для джихадизма.

Мировые цены на нефть прыгнули вверх – не только в ответ на практически полное прекращение поставок нефти из Ливии, но и из-за нарушения геостратегического равновесия в ближневосточном регионе, которое сохранялось там в течение десятилетий. Росла обеспокоенность в связи с тем, как эти социальные волнения могут отразиться на стра-

нах Персидского залива, которые поставляют треть всей продаваемой на мировых рынках нефти, и на ее потребителях по всему земному шару.

Эти две столь разные, но перекликающиеся между собой цепи событий, разделенных океанами, сотрясли глобальные рынки. Добавила проблем и напряженность вокруг иранской ядерной программы. Новый всплеск неопределенности и неустойчивости ситуации в энергетической сфере вкупе с предчувствием более глубокого кризиса в очередной раз подчеркнули фундаментальную реальность – важность энергии для современного мира.

Эта книга задумана как попытка разобраться в данном вопросе. В ней излагается история поисков источников энергии, от которой сегодня так сильно зависит наша жизнь, рассказывается о том, какую политическую силу и выгоду дарует доступ к энергоресурсам, и о безопасности, которую он обеспечивает. Эта книга о том, как сформировалась сегодняшняя энергетическая картина мира, как она меняется под воздействием проблем, связанных с выбросами углекислого газа и глобальным потеплением климата, и насколько иным может стать наше энергетическое будущее по сравнению с настоящим.

Я постарался дать ответ на три фундаментальных вопроса. Сможем ли мы удовлетворить растущие мировые потребности в энергии, какой ценой и при помощи каких технологий? Как обеспечить энергетическую безопасность, а именно надежность энергетических систем, от которых зависит наш мир? Как будут влиять экологические проблемы, включая изменение климата, на будущее энергетики, и как развитие энергетики будет влиять на экологию?

Первый из упомянутых вопросов, проблема исчерпания запасов энергоресурсов, тревожит людей уже давно. Величайший ученый XIX в. Уильям Томсон – больше известный как лорд Кельвин – еще в 1881 г. предупреждал о ненадежности энергетической базы Великобритании и о надвигающейся катастрофе. Его опасения, правда, касались не нефти, а угля, служившего топливом для так называемой эпохи паровых машин, которая обеспечила Великобритании промышленное превосходство над другими странами и сделала девиз «Правь, Британия!» реальностью мировой политики. Лорд Кельвин мрачно предостерегал, что дни величия Британии могут быть сочтены, потому что «подземные запасы угля в мире... истощаются, причем быстрыми темпами», и недалек тот день, когда «его останется очень мало». Единственную надежду он связывал с «широким использованием ветряных мельниц или ветродвигателей какого-либо рода».

Однако в течение многих лет после предостережения лорда Кельвина ресурсная база всех углеводородов – угля, нефти и природного газа – продолжала только расширяться.

Спустя три четверти века после Кельвина конец «эпохи ископаемого топлива» был предсказан другим выдающимся деятелем – адмиралом Хайманом Риквером, «отцом атомного флота», культовой фигурой для американской атомной отрасли, которого президент США Джимми Картер однажды назвал «величайшим инженером в истории человечества».

«Сегодня уголь, нефть и газ дают 93 % всей вырабатываемой в мире энергии», – говорил Риквер в 1957 г. По его словам, это было «пугающей противоположностью» той ситуации, которая наблюдалась всего столетие назад, в 1850 г., когда «на ископаемое топливо приходилось всего 5 % мировой энергии, а на людей и животных – 94 %». Разумеется, именно революция в использовании энергии сделала возможным существенное повышение уровня жизни по сравнению с тем, как жили люди в середине XIX в. Но ключевая мысль Риквера состояла в другом: ископаемое топливо когда-нибудь закончится, и, по его оценкам, это произойдет после 2000 г., скорее всего до 2050 г.

«Можем ли мы быть уверены в том, что, когда рентабельные для разработки запасы ископаемого топлива подойдут к концу, наука даст нам возможность поддерживать высокий уровень жизни, опираясь на возобновляемые источники энергии?» – задавал вопрос адмирал. Он сомневался в этом. По мнению Риквера, возобновляемые источники энергии, такие

как ветер, солнечный свет и биомасса, – вряд ли когда смогут удовлетворять более 15 % мировых потребностей в энергии. Атомная энергия, хотя и находится пока в экспериментальной стадии, вполне способна заменить уголь на электростанциях. Однако, по словам Рикопера, автомобили на атомных двигателях больше относятся к области фантастики: «С нашей стороны будет мудрым рассмотреть возможность полного исчезновения автомобилей». Свои прогнозы он помещал в стратегический контекст: «Высокое потребление энергии всегда было необходимым условием политической власти», и опасался пагубных последствий, которые может повлечь за собой предрекаемое им изменение.

Запасы энергоресурсов на Земле оказались далеко не такими скудными, как казалось Рикоперу. Сегодня добыча нефти выросла в пять раз по сравнению с 1957 г. Более того, заложен прочный фундамент для использования возобновляемых источников энергии. И, тем не менее, мы по-прежнему живем в «эпоху ископаемого топлива». Сегодня нефть, уголь и природный газ обеспечивают около 80 % всей вырабатываемой в мире энергии. Несмотря на обилие предложений на энергетических рынках сегодня, задача обеспечения доступности энергии в будущем стоит гораздо острее, чем во времена лорда Кельвина, и даже во времена адмирала Рикопера, вследствие простой арифметики масштаба. Хватит ли имеющихся на планете ресурсов для того, чтобы обеспечить топливом не только сегодняшнюю глобальную экономику стоимостью \$75 трлн но и экономику стоимостью \$150 трлн всего через два десятилетия? Проще говоря, хватит ли запасов нефти для мира, в котором будет не почти один миллиард автомобилей, как сегодня, а более двух миллиардов?

Сам факт постановки такого вопроса отражает новую тенденцию – «глобализацию спроса на энергию». Миллиарды людей сегодня становятся частью глобальной экономики, и вместе с этим растут их доходы и потребление энергии. В настоящее время потребление нефти в развитых странах составляет в среднем 14 баррелей на человека в год. В развивающемся мире этот показатель составляет всего три барреля на человека. Справится ли мир с тем, что миллиарды людей будут потреблять не три, а шесть баррелей нефти в расчете на человека?

Вторая тема этой книги, энергетическая безопасность, вытекает из риска и уязвимости – угрозы прекращения поставок и кризиса. Со времен Второй мировой войны многие кризисы приводили к нарушению поставок энергоносителей, причем, как правило, непредвиденным образом.

Откуда ждать следующего кризиса? Его может принести так называемый «плохой новый мир» с его киберуязвимостью. В производстве и поставке энергии сегодня задействованы сложные системы, которые являются самыми критическими из всех «критических инфраструктур», что делает их цифровые системы управления привлекательными мишенями для кибератак. Вывод из строя электроэнергетической системы может привести не только к отключению электричества, но и к буквальному параличу нашего общества. Что же касается энергетической безопасности, которая определяется как адекватные поставки энергии по разумной цене, то разговор о ней неизменно возвращается к региону Персидского залива, где находится примерно половина мировых запасов нефти. Ядерная программа Ирана может привести к нарушению баланса сил в регионе. Его обширная энергетическая инфраструктура регулярно подвергается атакам со стороны террористических организаций в попытке свергнуть правящий режим и взвинтить цены на нефть, чтобы «обанкротить» Запад. Еще одной причиной массовых волнений в регионе является неудовлетворенность широких масс молодежи существующим положением дел – отсутствием возможностей получения образования и гарантий занятости.

На этом перечень потенциальных рисков и угроз не исчерпывается. Их необходимо предвидеть, быть к ним готовыми и гарантировать устойчивость систем к негативным воздействиям, чтобы потом горько не констатировать, как это было вынуждено сделать япон-

ское правительство в отчете об аварии на АЭС «Фукусима-Дайити», что «соответствующая подготовка» оказалась «недостаточной».

Наконец, в отношении экологии, третьей темы этой книги, следует отметить, что в этой области были сделаны большие шаги в направлении решения традиционных проблем загрязнения окружающей среды. Несколько десятилетий назад люди боролись с выхлопными газами автомобилей, потому что думали о смоге, а не о CO<sub>2</sub> и глобальном потеплении. В нынешнем столетии изменение климата стало одним из ключевых политических вопросов, важнейшим для будущего энергетики. Проблема парниковых газов положила конец господству ископаемых углеводородов, по крайней мере в общественном сознании, и вывела на передний план использование возобновляемых источников энергии. Тем не менее, согласно большинству прогнозов, основная часть растущих мировых потребностей в энергии в течение следующих двух десятилетий (75–80 %) будет удовлетворяться точно так же, как и сегодня, т. е. за счет нефти, угля и газа, хотя они и будут использоваться более эффективно. Или же мир все-таки вступит в век новой энергетики, что лорд Кельвин считал неизбежным и в возможности чего сомневался адмирал Риквер, т. е. перейдет к радикально иным, возобновляемым и альтернативным, источникам энергии и, возможно, даже к таким источникам, о которых мы сегодня и не подозреваем? Какая комбинация источников энергии позволит удовлетворить растущие глобальные потребности без кризисов и конфронтации?

Какими бы ни были ответы на эти вопросы, инновации будут иметь критическое значение. Вряд ли можно удивляться тому, что сегодня акцент на инновации по всему энергетическому спектру стал гораздо сильнее, чем когда-либо в прошлом. Возможно, благодаря этому в скором времени мы увидим в энергетическом секторе позитивные плоды того, что генерал Жорж Дорио, отец-основатель современной индустрии венчурного капитала, называл «приложением науки» к жизни.

Темпы перехода в значительной степени зависят от масштабов и сложности систем энергоснабжения, но если переход к эре новой энергетики все же произойдет, то глобальный энергетический рынок объемом \$6 трлн должен стать «полем конкурентной борьбы». Другими словами, сражение за кусок пирога будет разгораться не только между существующими игроками – крупными нефтяными, газовыми и угольными компаниями, поставляющими сегодня основные объемы энергии, – но и между ними и новыми участниками рынка, производящими энергию с использованием ветра, солнца и биотоплива, которые захотят получить свою долю энергодолларов. Переход такого масштаба, если он произойдет, будет иметь огромное значение для экологии, экономики в целом, для геополитики и положения наций на мировой арене.

В первой части этой книги рассматривается новый, более сложный мир нефти, сформировавшийся за годы, прошедшие после войны в Персидском заливе 1991 г. Разыгрывающаяся на нефтяной сцене драма – война за доступ и сражение за контроль, определяющая все геополитическая борьба, – по-прежнему будет оставаться решающим фактором в нашем меняющемся мире. На глобальный рынок вернулись Россия и другие страны бывшего Советского Союза. Российская энергетическая индустрия уже в силу своего масштаба занимает заметное место в новой глобальной экономике. Одной из центральных фигур этого нового мира выступает Китай, который еще пару десятилетий назад едва ли можно было представить в глобальном энергетическом уравнении. Такой прорыв объясняется не только тем, что сегодня страна превратилась в «мастерскую мира», но и «строительством Китая» – реализацией широкомасштабного национального строительного проекта, в рамках которого ежегодно 20 млн человек переезжают из сельской местности в города.

Вторая часть книги посвящена энергетической безопасности и будущему снабжения энергией. «Закончится» ли нефть в мире? Если нет, откуда она пойдет? Каким будет влияние роста объемов добычи североамериканской сланцевой нефти? Также рассматривается

рост значения поставок природного газа для мировой экономики. Быстрое распространение и увеличение использования сжиженного природного газа привело к созданию еще одного глобального энергетического рынка. Благодаря началу промышленной добычи сланцевого газа, что является крупнейшей инновацией в энергетике XXI в., США сняли проблему неизбежного дефицита и обеспечили себя поставками на 100 лет вперед. Их примеру могут последовать и другие страны. Сланцевый газ существенным образом меняет конкурентное положение остальных энергоносителей – от ядерной энергии до энергии ветра. Кроме того, он спровоцировал новую волну экологических дебатов. Тем временем сланцевая нефть изменила баланс на мировом рынке нефти: рост предложения одновременно с замедлением темпов роста мировой экономики вызвали в 2014 г. существенное снижение цен.

Третья часть посвящена веку электричества. С тех пор, как Томас Эдисон построил свою первую электростанцию в нижнем Манхэттене, мир шел по пути интенсивной электрификации. В развитом мире электричество воспринимается как данность. Но развивающийся мир зачастую живет в условиях дефицита электроэнергии, что оказывает негативное влияние на жизнь людей и экономический рост.

Сегодня появилась масса новых устройств и гаджетов, которых не существовало три десятилетия назад, – от персональных компьютеров и DVD-проигрывателей до смартфонов и планшетных компьютеров – которые потребляют все больше электроэнергии, так называемых гаджеватт. Удовлетворение будущих нужд требует уже сегодня принятия продуманных, ориентированных на перспективу и подчас болезненных решений относительно того, какие источники энергии выбрать, чтобы в наших домах всегда горел свет, а по проводам тек электрический ток.

В четвертой части книги рассказывается малоизвестная история о том, как проблема изменения климата, некогда интересовавшая лишь узкие академические круги, стала одним из ключевых и животрепещущих вопросов, от которого зависит наше будущее. Изучение климата началось в Альпах в 1770-х гг. из чистого любопытства. В XIX в. некоторые ученые занялись систематическими исследованиями, но вовсе не потому что беспокоились о глобальном потеплении. Наоборот, они опасались возвращения ледникового периода. Только в 1950–1960-е гг. исследователи обратили внимание на растущую концентрацию углекислого газа в атмосфере и стали соотносить ее с повышением температуры на планете. Они пришли к выводу, что следует опасаться не глобального похолодания, а глобального потепления. Но только в XXI в. проблема изменения климата стала политической, и сегодня она играет все большую роль в международной политике.

В пятой части описываются новые виды энергоресурсов – «возращение к возобновляемым источникам энергии» – и развитие технологий. История отраслей, связанных с производством возобновляемой энергии, – это история инноваций, предпринимательской смелости, политических баталий, противоречий, разочарований, возрождения и удачи. Хотя сегодня эти отрасли уже стали крупными глобальными отраслями, в настоящий момент они приближаются к порогу, за которым станет ясно, способны ли они быть коммерчески выгодными в крупных масштабах.

Есть еще один ключевой ресурс, о котором большинство людей не думает, как об источнике энергии. Иногда его называют энергосбережением, иногда эффективным энергопользованием. Его трудно концептуализировать и трудно задействовать, а между тем именно он может вносить наиболее значительный вклад в достижение энергетического равновесия в ближайшие годы.

Итоговая тема, раскрываемая в шестой части, – это транспорт и автомобили. До недавнего времени все были уверены в том, что гонка за массовый автомобиль, начатая столетие назад, завершилась ошеломляющей победой двигателя внутреннего сгорания. Однако сегодня в гонку вновь вступает электромобиль, который черпает энергию не только из аккумуля-

муляторных батарей, но и из государственной политики. Одержит ли электричество победу на этот раз? Если электромобили покажут себя конкурентоспособными или, по крайней мере, конкурентоспособными в определенных условиях, исход этой гонки может трансформировать энергетический мир. Но электромобиль – не единственный конкурент. Сегодня разворачивается гонка за производство энергии из биотоплива – за возможность «выращивать» топливо, а не бурить землю для его добычи, – и использование природного газа в качестве моторного топлива. Ключевой вопрос очевиден: сумеют ли электромобиль или биотопливо сместить нефть с трона короля транспортного мира?

В сумме эти части дают картину глобальной энергетики. Их не обязательно читать последовательно, поскольку все они самостоятельны и представляют собственные истории.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшие годы мы станем свидетелями «неожиданностей», которые покажут существующий порядок, изменят направления политики и инвестиционных потоков и окажут влияние на международные отношения. Такими событиями могут быть потрясения того или иного рода – политические перевороты, войны, террористические акты, долгосрочные тренды или резкие перемены в экономике. А может, это будут техногенные катастрофы и стихийные бедствия. Нельзя сбрасывать со счетов и неожиданные технологические прорывы.

Наверняка можно сказать лишь одно: потребности мира в энергии будут только расти. Абсолютные показатели ошеломляют. По какому бы пути ни пошло развитие энергетики, именно энергия и связанные с ней проблемы будут определять наше будущее.

## Пролог

В течение нескольких дней в конце июля 1990 г. иракские войска и танки сосредотачивались на границе с Кувейтом. Но иракский диктатор Саддам Хусейн уверял лидеров Ближневосточного региона, что причин для тревоги нет, что его намерения исключительно миролюбивые и все вопросы будут урегулированы мирным путем. «Ничего не случится», – было сказано королю Иордании. Президент Египта получил от Саддама заверения в том, что у него нет планов вторжения в Кувейт. Перед послом США Эйприл Глэспи, которая была неожиданно приглашена на аудиенцию, Хусейн произнес длинный эмоциональный монолог, в котором обвинил Кувейт в том, что тот в сговоре с Объединенными Арабскими Эмиратами ведет «экономическую войну» против Ирака. Они добывают слишком много нефти, способствуя падению цен на нее на мировом рынке, заявил Хусейн, и Ирак должен «отреагировать». Посол США, ссылаясь на перемещения иракской армии, задала «простой вопрос о его намерениях». Хусейн ответил, что хочет решить проблему дипломатическими методами. На что посол сказала, что США «никогда не поддерживают решение споров иными способами кроме мирных». В конце встречи Саддам посоветовал послу отдохнуть и ни о чем не беспокоиться<sup>{1}</sup>.

Однако неделю спустя ранним утром 2 августа 1990 г. иракские войска перешли границу Кувейта и начали стремительное продвижение вглубь страны с намерением взять ее под контроль. Так разразился первый кризис после окончания холодной войны. Он положил начало новой эре в сфере глобальных поставок нефти.

Ирак называл много причин для вторжения, но, какими бы ни были оправдания, цель не вызывала сомнения: Саддам Хусейн хотел присоединить Кувейт к Ираку и стереть его с карты как независимое государство. Поглотив Кувейт, Ирак мог бы соперничать с Саудовской Аравией как равная нефтяная держава со всеми вытекающими последствиями для остального мира.

---

<sup>{1}</sup> George H. W. Bush and Brent Scowcroft, *A World Transformed* (New York: Vintage, 1999), p. 312 ("Nothing will happen"); "The Gulf War," *Frontline*, PBS, aired January 9, 1996 (Egypt's president); cable, U. S. Embassy in Baghdad to Secretary of State, July 25, 1990 ("disputes"); *Al-Hayat*, March 15, 2008.

## Не торопитесь

Утром 2 августа президент Джордж Буш-старший собрал в Белом доме Совет по национальной безопасности. Настроение было тревожным. Мир и стабильность, на которые возлагали надежды люди во всем мире, неожиданно оказались под угрозой. Всего за восемь месяцев до этого рухнула Берлинская стена, ознаменовав окончание холодной войны. Ведущие мировые державы прилагали все усилия к тому, чтобы свести на нет конфронтацию, продолжавшуюся последние 45 лет.

Оккупация Кувейта давала Ираку возможность расширить влияние на весь Персидский залив, где на тот момент находилось две трети мировых запасов нефти. Иракская армия по численности и вооружению занимала четвертое место в мире. А теперь Ирак становился нефтяной сверхдержавой. Благодаря объединенным нефтяным ресурсам поток нефтедолларов должен был увеличиться, и Саддам мог использовать его для пополнения своих arsenалов, в том числе ядерным и химическим оружием. Возросшая военная мощь позволила бы Ираку распространить свое влияние далеко за пределы Персидского залива. Другими словами, аннексия Кувейта могла полностью изменить расстановку сил в мире.

Наверное из-за первоначального шока разговор на совещании 2 августа был расплывчатым и неконкретным. Речь шла в основном о необходимости введения экономических санкций, т. е. практически об адаптации к новой реальности. По крайней мере, так показалось некоторым из присутствовавших, включая самого президента Буша, которого, по его словам, «ошеломило то... что одни воспринимали случившееся как крупнейший кризис в современной истории, а другие рассматривали его как рядовую кризисную ситуацию».

«Нам нужно привыкать к миру без Кувейта», – заявил один из советников, констатируя то, что он считал свершившимся фактом.

Буш поднял руку.

«Не торопитесь», – сказал он<sup>{2}</sup>.

---

<sup>{2}</sup> Bush and Scowcroft, *A World Transformed*, p. 317 ("crisis du jour"); Richard Haass, *War of Necessity, War of Choice: A Memoir of Two Iraq Wars* (New York: Simon and Schuster, 2009), pp. 61–62; interview with Boyden Gray.

## Буря в пустыне

Затем развернулась беспрецедентная кампания по формированию многонациональной антииракской коалиции под эгидой ООН, в которую вошли 36 стран, предоставивших военную технику и персонал или финансирование. К коалиции также присоединилась Саудовская Аравия, чье крупнейшее месторождение нефти находилось всего в 250 милях от границы с Кувейтом. Король Фахд сказал на встрече с Джорджем Бушем, что Саддам – «маньяк и безумец» и что «он станет следующим Гитлером, который создаст проблемы для всего мира». В коалицию вступил и Советский Союз. Президент Михаил Горбачев сделал заявление, немыслимое еще пару лет назад. Он сказал, что Советский Союз будет стоять «плечом к плечу» с Соединенными Штатами в разрешении этого кризиса<sup>{3}</sup>.

В течение следующих шести месяцев коалиция методично наращивала силы на севере Саудовской Аравии, пока их численность не достигла почти миллиона человек. В преддверие 17 января 1991 г. начался первый этап операции «Буря в пустыне» – масштабная воздушная бомбардировка военных целей Ирака. 23 января иракцы открыли задвижки на кувейтском нефтяном терминале Sea Island и вылили в Персидский залив 6 млн баррелей нефти, что стало крупнейшим разливом нефти в истории. Они считали, что это поможет не допустить высадки морской пехоты США со стороны моря. Месяц спустя 23 февраля силы коалиции заняли столицу Кувейта, а на следующий день освободили всю территорию страны от иракских войск. Атака с моря была отвлекающим маневром. Наземная часть операции заняла не более 100 часов и закончилась полным поражением иракской армии.

Когда Хусейн понял, что ему в Кувейте не удержаться, он решил уничтожить его. Солдаты Хусейна оставили Кувейт пылающим. При отступлении они подожгли почти 800 нефтяных скважин. Температура в горящих факелах достигала 3000 градусов, создавая адскую смесь огня и удушающего дыма. Экологические последствия для региона были тяжелыми. Огонь пожирал около 6 млн баррелей нефти в день, что было намного больше обычного дневного объема добычи нефти Кувейта и значительно больше дневного объема импорта нефти Японии. Даже самые опытные фирмы по тушению пожаров на нефтяных скважинах не сталкивались с адом такого масштаба, поэтому им пришлось в оперативном порядке разрабатывать новые методы борьбы с огнем. Полностью скважины были потушены только в ноябре 1991 г.

После поражения в войне Саддам был загнан в угол. Казалось, еще немного – и иракский диктатор, ослабленный и униженный, будет свергнут со своего трона политическими соперниками внутри страны.

---

<sup>{3}</sup> Bushand Scowcroft, *A World Transformed*, pp. 330, 365.

## Новая эпоха глобализации

Подобный исход первой войны в Персидском заливе стал поворотным пунктом, который должен был дать начало новой эре более мирного сосуществования – так называемому новому мировому порядку. Советский Союз больше не был противником Запада. В конце 1991 г. СССР распался на 15 независимых государств.

Наступила новая эра глобализации: начался процесс активной интеграции национальных экономик, укрепились взаимосвязи между странами. «Приватизация» и «дерегулирование», которые начались в 1970-х гг. и набрали силу в 1980-е гг., стали лозунгами по всему миру. Правительства постепенно сдавали «командные высоты», отказываясь от контроля над стратегическими секторами экономики. Возросло доверие к рынкам, частной инициативе и глобальным потокам капитала. В 1991 г. Индия начала осуществление первого этапа реформ, которые сняли кандалы с ее экономики и создали условия для быстрого роста, что позволило стране встать на путь успешной интеграции в мировую экономику.

В энергетическом секторе, а также во многих других секторах традиционные министерства преобразовывались в государственные компании, которые в свою очередь частично или полностью приватизировались. Отныне многие из этих вновь созданных компаний беспокоились не только о планах чиновников, но и о том, что будут думать о них пенсионные фонды и другие акционеры по всему миру.

Рушились международные барьеры. С падением «железного занавеса» Европа больше не была разделена на Восточную и Западную. Европейское сообщество превратилось в более тесно интегрированный Евросоюз и приняло решение о введении единой европейской валюты. Ряд важных инициатив, в частности Североамериканское соглашение о свободной торговле, способствовал созданию более благоприятных условий для международной торговли. В целом глобальная торговля росла быстрее, чем сама глобальная экономика. Развивающиеся страны превратились в развивающиеся рынки и демонстрировали самые высокие темпы роста. А вместе с ростом доходов рос и спрос на нефть.

Процессу глобализации также способствовало развитие технологий, особенно значительный прогресс в сфере информационных технологий, распространение Интернета и резкое снижение стоимости международной коммуникации. Все это радикальным образом изменило методы работы компаний и обеспечило такой уровень взаимосвязанности между людьми, который был немислим еще десяток лет назад. «Глобальная деревня», красочная метафора из 1960-х гг., все больше становилась реальностью. Нефтегазовая отрасль шла в ногу с этими революционными преобразованиями. Изменение геополитической обстановки и возросшее доверие к рынкам открыли перед ней новые возможности – как с точки зрения инвестиций, так и с точки зрения нефтеразведки. Отрасль увеличила свои мощности, а новейшие технологии сделали возможным поиск и добычу ресурсов в более сложных условиях. Казалось, что век дешевой нефти и газа продлится гораздо дольше, чем предсказали некоторые скептики. Для энергетической безопасности это было хорошей новостью, но далеко не столь благоприятной для освоения более дорогостоящих альтернативных источников энергии.

## **Закат возобновляемых источников энергии?**

Энергетические кризисы 1970-х гг. вкупе с растущим экологическим сознанием способствовали появлению новых способов получения энергии из так называемых альтернативных, или возобновляемых, источников, в том числе использованию ветровой, солнечной и геотермальной энергии, биомассы. Их объединяло то, что они не были связаны ни с ископаемым топливом, ни с атомной энергией.

Возобновляемая энергетика родилась в кризисные 1970-е гг. и была воспринята с немалым энтузиазмом – ее даже называли «лучами надежды». Но в 1980-е гг. эти надежды заметно ослабли в результате падения цен на традиционные энергоносители, неоднозначной экономической эффективности самих возобновляемых источников энергии, незрелости технологий и разочарования, связанного с началом их использования. В условиях умеренных цен на ископаемое топливо и кажущегося восстановления энергетической стабильности в начале 1990-х гг. перспективы возобновляемых источников энергии стали еще более неясными.

Однако экологическая культура распространялась и развивалась. Традиционно большинство экологических вопросов носили локальный или региональный характер, но теперь на сцену вышла экологическая проблема нового глобального типа: изменение климата и глобальное потепление. Первоначально эта проблема тревожила лишь небольшую группу ученых и экологов. Но со временем она привлекла пристальное внимание широкой общественности, что имело глубокие последствия для всех видов энергетики – традиционной, возобновляемой и альтернативной. Так или иначе, но политика в энергетической сфере, начатая в 1970-е гг., вместе с динамикой рынков делали свое дело. Несмотря на изрядный скептицизм, энергоэффективность или энергосбережение стали вносить намного более значительный вклад в удовлетворение потребностей в энергии, чем ожидалось.

## Стабильный Ближний Восток

Политическая жизнь на Ближнем Востоке вошла в мирное русло и больше не угрожала безопасности поставок энергоносителей. В течение десятилетия после первой войны в Персидском заливе казалось, что отныне ситуация на Ближнем Востоке стабилизировалась, а нефтяные кризисы и нарушения поставок навсегда ушли в прошлое.

Организация освобождения Палестины осознала, что, поддерживая Саддама Хусейна и его агрессию против Кувейта, она зашла в тупик и настроила против себя многие арабские страны, которые оказывали ей финансовую помощь. Однако ООП быстро переориентировалась и в срочном порядке активизировала процесс мирного урегулирования между Израилем и Палестиной. В сентябре 1993 г. в Вашингтоне президент Палестинской национальной администрации Ясир Арафат и премьер-министр Израиля Ицхак Рабин подписали «Соглашения в Осло», где излагался план двустороннего урегулирования этого затяжного конфликта. Затем в присутствии президента США Билла Клинтона, на фоне Белого дома, Арафат и Рабин сделали то, что казалось невозможным еще три года назад, – пожали друг другу руки. В следующем году они получили Нобелевскую премию мира вместе с израильским министром иностранных дел Шимоном Пересом. Все это было положительным и мощным предвестником нового мира. Этого могло бы и не случиться, не начни Саддам войну против Кувейта.

Что же касается самого Саддама Хусейна, то, казалось, он навсегда оставил захватнические помыслы.

## Политика сдерживания

В 1991 г. силы многонациональной коалиции остановились в 90 милях от Багдада. Коалиция была создана под эгидой ООН с целью освобождения оккупированного Кувейта, у нее не было полномочий свергнуть Саддама и менять правящий режим. Не было и желания ввязываться в потенциально кровопролитные боевые действия в городской зоне, которые потребовались бы для завершающего удара. И без того транслировавшиеся по телевидению кадры уничтожения иракской армии вызвали столь негативную реакцию общественности, что уже одно это становилось весомой причиной для как можно более быстрого прекращения войны – впоследствии этот феномен был назван «эффектом CNN». Наконец, предполагалось, что недовольные высокопоставленные чины иракской армии сделают все-таки совершат государственный переворот и что дни Саддама сочтены. Однако диктатура оказалась настолько безжалостной и тотальной, что вопреки всем ожиданиям Саддам продолжал прочно держать власть в своих руках и после войны.

Разумеется, отныне возможности Саддама были существенно ограничены в свете примененной к Ираку политики «классического сдерживания», включавшей программу инспекций, военное присутствие США в регионе и экономические санкции. Это напоминало меры по сдерживанию экспансии Советского Союза во времена холодной войны. Кроме того, север Курдистана получил автономию. В течение последующих лет оказывалась поддержка противниками Саддама в их попытках свержения власти, но все они закончились неудачей. Во время правления Билла Клинтона была принята так называемая доктрина «двойного сдерживания» в отношении двух наиболее опасных стран – Ирана и Ирака.

Теоретически инспекторы ООН по вооружениям имели право свободно перемещаться по территории Ирака в поисках веществ и оборудования, которые могли использоваться для производства оружия массового поражения. Однако на практике инспекторам постоянно чинились препятствия, и на них оказывалось сильное давление. Только один раз Ирак продемонстрировал удивительную готовность к сотрудничеству: в 1995 г., когда зять Саддама, возглавлявший иракскую военную программу, сбежал в Иорданию. Правящий режим запаниковал, опасаясь возможных разоблачений. Пытаясь предвосхитить обнародование секретных данных, Багдад неожиданно передал инспекторам ООН документы объемом более полумиллиона страниц (якобы хранившиеся на принадлежавшей зятю-перебежчику птицеферме), в которых содержалась подробная информация о производстве различных видов биологического оружия. Но после того как Саддаму удалось заманить своего зятя обратно в Ирак (чтобы затем его убить), политика обструкции вновь стала нормой<sup>44</sup>.

Тем не менее те времена, когда Саддам мог замахнуться на власть над мировыми потоками нефти, прошли. В 1995 г. ООН начала реализацию программы «Нефть в обмен на продовольствие», в рамках которой Ираку разрешалось продавать оговоренное количество нефти. Половина доходов шла на удовлетворение гуманитарных нужд, таких как покупка лекарств и продовольствия. До захвата Саддамом власти Ирак экспортировал продукты питания в Европу и даже поставлял финики в США. Но при Саддаме сельское хозяйство пришло в упадок, а дефицит продовольствия возмещался за счет импорта. Другая половина доходов от нефти шла на репарации и финансирование инспекций ООН. Кроме того, режим

---

<sup>44</sup> Haass, *War of Necessity, War of Choice*, p. 148 ("classic containment"); Martin Indyk, *Innocent Abroad: An Intimate Account of American Peace Diplomacy in the Middle East* (New York: Simon and Schuster, 2009), pp. 40–43, 165 ("dual containment"); Charles Duelfer, *Hide and Seek: The Search for Truth in Iraq* (New York: Public Affairs, 2009), pp. 117–60.

Саддама тайно получал откаты в миллиарды долларов от тех, с кем заключались контракты на продажу иракской нефти<sup>{5}</sup>.

Между тем программа ООН постоянно находилась под угрозой срыва. К концу 1990-х гг. стало ясно, что американская политика сдерживания перестала давать результаты. На Ближнем Востоке и в Европе усиливалось мнение, что санкции вредят не Саддаму, его клике и защищающей их власть Республиканской гвардии, а мирному населению Ирака. В 1998 г. Саддам окончательно выслал из страны инспекторов ООН, обвинив их в шпионаже. Согласно Национальной разведывательной сводке США за 1998 г. отныне ничто не препятствовало планам Саддама по созданию оружия массового поражения<sup>{6}</sup>.

И, тем не менее, Саддама удавалось сдерживать. Казалось, он больше никогда не возобновит попытки распространить свою власть на весь Персидский залив. В соседнем Иране на президентских выборах 1997 г. победил Мохаммед Хатами, известный своими реформаторскими и либеральными взглядами, что многими было воспринято как надежда на снижение взаимной напряженности в отношениях между Вашингтоном и Тегераном. На фоне всех этих изменений ближневосточная нефть отныне казалась намного менее рискованным продуктом, что означало более высокую надежность мировых поставок нефти в целом. Учитывая воцарившуюся стабильность, цена на нефть прогнозировалась в обозримом будущем на уровне \$20 за баррель.

---

<sup>{5}</sup> Interview with James Placke; Jeffrey Meyer and Mark Califano, *Good Intentions Corrupted: The Oil-for-Food Scandal and the Threat to the U. N.* (New York: Public Affairs, 2006), ch. 4; Independent Inquiry Committee into the United Nations Oil-for-Food Programme, *Report on the Manipulation of the Oil-for-Food Programme*, United Nations, October 27, 2005.

<sup>{6}</sup> Haass, *War of Necessity, War of Choice*, p. 162.

## Новые горизонты и «тихая революция»

Развитие технологий также способствовало повышению надежности поставок нефти, хотя и другим путем – через совершенствование техники бурения и увеличения извлекаемых запасов нефти. Сегодня нефтяная отрасль переживает период инноваций и успешно пользуется плодами прогресса в сфере коммуникаций, компьютерной техники и информационных технологий для поиска и освоения новых месторождений на материке и все дальше и дальше от берега – в море.

В прошлом, да и сейчас периодически начинаются разговоры о том, что, как бы ни развивались технологии, «конец пути» для нефтяной отрасли уже близок. Но каждый раз появлялась какая-либо прорывная инновация, которая значительно расширяла ее возможности. И такая ситуация будет повторяться снова и снова.

Быстрое развитие вычислительной техники позволило обрабатывать огромные объемы данных, что дало геофизикам возможность значительно продвинуться в понимании подземных структур и, следовательно, повысить эффективность поисково-разведочных работ. Благодаря возросшим вычислительным мощностям сейсмическое картирование подземных структур – пластов, разрывов, сбросов, покрывающих пород, дислокаций – теперь стало не двух-, а трехмерным. Такие сейсмические 3D-карты, хотя и далеко не безошибочные, дают нефтеразведчикам более точное представление о геологическом строении месторождений.

Другой прорыв связан с появлением горизонтального бурения. Вместо традиционных вертикальных скважин, идущих прямо вниз, теперь бурят сначала вертикально на протяжении нескольких тысяч футов, а затем под углом или даже горизонтально, при этом направление бурения тщательно контролируется и корректируется каждые несколько футов при помощи сложнейших приборов. Это позволяет достичь труднодоступных нефтеносных слоев и, таким образом, увеличить объемы добычи.

Третий крупный шаг вперед нефтяная отрасль сделала благодаря развитию программного обеспечения и компьютерной визуализации, которые нашли широкое применение в строительстве и машиностроении. Применительно к нефтяной индустрии технологии CAD/CAM (системы автоматизированного проектирования и производства) дали возможность проектировать на мониторах компьютеров морские нефтяные платформы стоимостью в миллиарды долларов вплоть до мельчайших деталей и тестировать их на устойчивость к внешним воздействиям и эффективность еще до того, как будут сварены первые металлоконструкции.

Широкое распространение информационных и телекоммуникационных технологий вместе с резким снижением стоимости связи в 1990-е гг. создало условия для активного сотрудничества между геологами и геофизиками по всему миру. Приобретенные в одной части мира знания и опыт могут мгновенно передаваться в другую точку земного шара, где исследователи пытаются решить аналогичную проблему. Благодаря такой командной работе, как выразился генеральный директор одной компании, ученые и инженеры теперь «будут проходить кривую обучения всего один раз».

Эти и другие технологические прорывы позволили компаниям делать то, что еще недавно казалось невозможным, – находить новые залежи, разрабатывать месторождения, которые были недоступными для освоения ранее, реализовывать гораздо более сложные проекты, увеличивать нефтедобычу и даже открывать совершенно новые нефтеносные районы.

Технологии раздвинули горизонты для мировой нефтяной отрасли, привели к появлению новых источников нефти и позволили значительно нарастить объемы добычи, обеспечивая поддержку экономического роста и повышения мобильности по всему миру. Они

обеспечили доступ к миллиардам баррелям нефти, которые еще десятилетие назад были недостижимыми для промышленной добычи. Надо заметить, что этот технологический прогресс оказался весьма своевременным. Мир встал на путь быстрого экономического роста, а следовательно и интенсивного повышения спроса на нефть.

Быстро менялась и геополитическая обстановка в мире. Страны, которые раньше были закрыты для иностранных инвестиций или жестко их ограничивали, теперь открыли свои границы, привлекая не только деньги, но и опыт и технологии иностранных компаний. Кажется, незыблемая система глобальной конфронтации неожиданно рухнула.

В частности, значительные перемены происходили в странах-наследницах распавшего Советского Союза – в России и вновь созданных независимых прикаспийских государствах, которые активно интегрировали регион в глобальные рынки. Создавалось впечатление, будто конец XX в. воссоединился с его началом. Результатом этого процесса стало расширение базы мировых поставок нефти. Как отметил в 1993 г. журнал *Foreign Affairs*, «нефть стала настоящим глобальным бизнесом впервые со времен баррикад большевистской революции»<sup>{7}</sup>. Это замечание имело особое значение для России, страны, которая была родиной большевистской революции и которая теперь соперничала с Саудовской Аравией по объемам нефтедобычи.

---

<sup>{7}</sup> Joseph Stanislaw and Daniel Yergin, "Oil: Reopening the Door," *Foreign Affairs* 72, no. 4 (1993), pp. 81–93.

# Часть I

## Новый нефтяной порядок

### Глава 1

#### Россия возвращается

Вечером 25 декабря 1991 г. президент СССР Михаил Горбачев выступил по национальному телевидению с заявлением, которое потрясло всех, поскольку казалось немыслимым еще год назад: «Я прекращаю свою деятельность на посту президента Союза Советских Социалистических Республик». И добавил, что Советский Союз в скором времени перестанет существовать.

«У нас всего много: земли, нефти и газа, других природных богатств, да и умом и талантами Бог не обидел, а живем мы куда хуже, чем в развитых странах, все больше отстаем от них», – продолжал он. Горбачев сказал, что он пытался реализовать реформы, однако потерял много времени. За несколько месяцев до этого радикально настроенные коммунисты попытались совершить государственный переворот, но потерпели поражение. Тем не менее попытка переворота ускорила процесс дезинтеграции. «Старая система рухнула до того, как успела заработать новая», – сказал Михаил Горбачев.

«Наверняка каких-то ошибок можно было избежать, многое сделать лучше», – с горечью добавил он. Но он не терял надежды. «Я уверен, что раньше или позже наши общие усилия дадут плоды, наши народы будут жить в процветающем и демократическом обществе». И закончил свое обращение простыми словами: «Желаю всем вам всего самого доброго»<sup>{8}</sup>.

После чего исчез с экрана в темноте и неопределенности ночи.

Его обращение длилось всего 12 минут. На этом все кончилось. Семьдесят лет спустя коммунизм умер в стране, где родился. Через шесть дней, 31 декабря, Союз Советских Социалистических Республик официально прекратил свое существование. Михаил Горбачев, первый и последний президент СССР, передал «ядерный чемоданчик» – устройство, хранящее коды для приведения в действие ядерного арсенала, – Борису Ельцину, первому президенту Российской Федерации. Не было ни фанфар, ни праздничного трезвона, чтобы возвестить об этом великом переходе. Лишь оглушенность от происходящего, молчание и недоверие. Советский Союз, мировая сверхдержава, исчез навсегда. Его наследниками стали 15 государств разной величины и мощи – от огромной Российской Федерации до крошечной Эстонии. Россия была первой среди равных: она стала правопреемницей СССР и унаследовала не только ядерный арсенал, но и министерства, и долги бывшего Советского Союза. Некогда закрытая страна постепенно открывалась миру. Помимо прочего это означало изменение нефтяной карты мира.

Среди десятков миллионов телезрителей, кто смотрел прощальное обращение Горбачева 25 декабря 1991 г., был Валерий Грайфер. Для Грайфера развал Советского Союза стал не чем иным как «катастрофой, настоящей катастрофой». На тот момент он был одной из центральных фигур в советской нефтегазовой отрасли, заместителем министра нефтяной промышленности СССР. Кроме того, Грайфер возглавлял «Главтюменьнефтегаз», крупнейшее производственное объединение западносибирского нефтегазового комплекса, освоение которого стало последним крупным промышленным достижением советской власти. Под его руководством в Западной Сибири стали добывать 8 млн баррелей в день, что было

---

<sup>{8}</sup> *New York Times*, December 26, 1991.

сопоставимо с дневным объемом нефтедобычи Саудовской Аравии. Его предприятие было огромным: в целом у него в подчинении находились около 450 000 человек. И при этом западносибирский нефтегазовый комплекс представлял собой лишь часть еще более огромной советской нефтегазовой промышленности. «Это была одна большая нефтяная семья, объединявшая все республики Советского Союза, – позже заметил Грайфер. – Если бы кто-то сказал мне, что эта семья распадется, я бы посмеялся». Но первоначальный шок от развала СССР прошел, и через год Грайфер создал инновационную технологическую компанию, задачей которой стало содействие развитию новой нефтедобывающей промышленности независимой России. «Нам было нелегко, – сказал он. – Но я видел, что жизнь продолжается»<sup>{9}</sup>.

## У нас не хватает хлеба

Один из главных парадоксов Советского Союза заключался в том, что, тогда как форсированная индустриализация была фактически символом коммунистической системы, экономика страны, особенно в последние десятилетия, в значительной степени зависела от обширных природных ресурсов, особенно от нефти и газа.

Экономическая система, навязанная Иосифом Сталиным Советскому Союзу, была основана на централизованном планировании, пятилетних планах и самодостаточности – это Сталин называл «социализмом в отдельно взятой стране». СССР был по большому счету изолирован от мировой экономики. Только в 1960-е гг. Советский Союз вышел на мировой рынок как крупный экспортер нефти и затем, в 1970-е гг., природного газа. Как впоследствии выразился руководитель одной крупной российской нефтяной компании, «сырая нефть и другие полезные ископаемые были фактически единственной ниточкой, связывавшей Советский Союз с миром», и позволяли «заработать твердую валюту, в которой так отчаянно нуждалось изолированное государство»<sup>{10}</sup>.

К концу 1960-х гг. в советской экономике стали заметны признаки упадка и неспособности поддерживать рост. Но тут на нее обрушился золотой дождь: в результате арабо-израильской войны в октябре 1973 г. и последовавшего за ней арабского нефтяного эмбарго цены на нефть выросли в четыре раза. Затем толчок ценам на нефть – и сырьевой советской экономике – дала иранская революция, в результате которой цены на нефть еще удвоились. Благодаря значительному росту доходов от нефти ослабленная советская экономика смогла продержаться еще десятилетие, позволив стране удовлетворять потребности огромного военно-промышленного комплекса и другие насущные нужды.

Первым в списке насущных нужд стоял импорт продовольствия, который вследствие общего упадка сельского хозяйства был необходим для предотвращения острой нехватки продовольствия и даже голода, а также социальной нестабильности. Временами угроза нехватки продовольствия становилась настолько реальной, что председатель совета министров СССР Алексей Косыгин мог позвонить министру нефтегазовой промышленности и сказать: «У нас не хватает хлеба. Обеспечьте мне три миллиона тонн нефти сверх плана».

Экономист Егор Гайдар, российский премьер-министр в 1992 г., так суммировал значение роста мировых цен на нефть для Советского Союза: «Поток твердой валюты от продажи нефти позволил остановить нарастание продовольственного кризиса, увеличить закупки оборудования, потребительских товаров, обеспечить финансовую базу для гонки вооруже-

---

<sup>{9}</sup> Interview with Valery Graifer.

<sup>{10}</sup> Vagit Alekperov, introduction to *Dobycha*, the first Russian edition of *The Prize*.

ний, достижения ядерного паритета с США, а также начать осуществление таких внешне-политических авантур, как война в Афганистане»<sup>{11}</sup>.

Повышение цен на нефть позволило Советскому Союзу следовать прежним курсом, не прибегая к реформированию экономики и изменению внешней политики. Погрязшее в косности советское руководство не задумывалось всерьез о возможности падения цен на нефть и не было готово к такому развитию событий.

## Дорогой Джон, помоги!

Михаил Горбачев пришел к власти в 1985 г. полный решимости модернизировать экономику и политическую систему, не опрокинув при этом лодку. «Мы знали, с чем нам предстояло работать, – у нас была самая милитаризованная, самая централизованная и самая жестко управляемая страна в мире, напичканная ядерным и другими видами оружия».

Одна из проблем, которая выводила его из себя после вступления в должность, – нехватка женских колготок – символизировала для него все то, что было неправильным в советской экономике. «Мы даже хотели создать комиссию, возглавляемую секретарем Центрального комитета... по решению проблемы женских колготок, – впоследствии рассказывал Горбачев. – Только подумайте: страна, которая покоряет космос, запускает спутники, создает такую систему обороны, не в состоянии решить проблему женских колготок. Не хватало зубной пасты, стирального порошка, других элементарных вещей. Было унижительным работать в таком правительстве».

Но Горбачев пришел к власти в неудачное время. В 1986 г., всего через год после его вступления в должность, переизбыток предложения и падение спроса на мировом рынке вызвали обвал цен на нефть. Из-за этого страна потеряла значительную долю своих валютных поступлений, которые были необходимы для оплаты импорта.

Несмотря на то, что советская нефтедобывающая отрасль продолжала наращивать добычу, этого было недостаточно для спасения тонущей экономики. В это же время Михаил Горбачев предпринимал активные усилия, чтобы ослабить железную хватку коммунистического режима<sup>{12}</sup>.

Хотя падение цен на нефть стало «последним ударом», по мнению Егора Гайдара, не оно было причиной краха социалистической системы. «Крах был предопределен базовыми характеристиками советской экономико-политической системы... которые не позволяли стране адаптироваться к вызовам мирового развития конца XX в. – говорил он. – Высокие цены на нефть... были недостаточно надежным фундаментом для того, чтобы сохранить последнюю империю».

В конце 1980-х – начале 1990-х гг. слово «кризис» в правительственных и партийных документах было заменено определением «острый кризис», а затем и «катастрофа». Нехватка продовольствия нарастала. В какой-то момент в крупнейшем городе страны Ленинграде (ныне Санкт-Петербурге) почти исчезли молочные продукты для детей.

В ноябре 1991 г. Горбачев попросил одного из своих заместителей отправить британскому премьер-министру Джону Мейджору, на тот момент возглавлявшему «Большую семерку», группу ведущих промышленно развитых стран, письмо, в котором было всего три слова: «Дорогой Джон, помоги!»<sup>{13}</sup>.

---

<sup>{11}</sup> Yegor Gaidar, *Collapse of an Empire: Lessons for Modern Russia*, trans. Antonina Bouis (Washington, DC: The Brookings Institution, 2007), p. 102.

<sup>{12}</sup> Interview with Mikhail Gorbachev, *Commanding Heights*; Thane Gustafson, *Crises Amid Plenty: The Politics of Soviet Energy under Brezhnev and Gorbachev* (Princeton: Princeton University Press, 1989), pp. 103–36.

<sup>{13}</sup> Gaidar, *Collapse of an Empire*, pp. 105–9, 239.

Месяц спустя Михаил Горбачев объявил по Центральному телевидению о распаде Советского Союза.

## **Новая Россия: за штурвалом никого нет**

1 января 1992 г. Россия стала независимым государством с огромной территорией, располагающейся в 11 часовых поясах. Плановая социалистическая экономика Советского Союза, где фактически любое решение принималось централизованным бюрократическим аппаратом, распалась, оставив после себя экономический хаос и неопределенность. В стране не было ни коммерческого законодательства, ни правовой основы для договоров, ни установленных правил торговли. Бартер стал массовым явлением, им занимались все: от мелких уличных торговцев и кооперативщиков, производивших товар на дому, до фабрик и заводов, которые обменивались между собой продукцией, ставшей на тот момент единственной валютой. В этот же период начался лихорадочный дележ государственной собственности – народного достояния. Это было крайне тяжелое время для населения: пенсии и зарплаты, если они вообще выплачивались, стремительно обесценивались, люди лишались хотя и низкого, но гарантированного уровня благосостояния.

Не менее тяжелым выдалось это время и для молодых реформаторов, пришедших к власти в команде Бориса Ельцина. «В ядерной супердержаве царила анархия, – впоследствии рассказывал Егор Гайдар, ставший при Ельцине первым министром финансов. – У нас не было ни денег, ни золота, ни даже зерна, чтобы продержаться до следующего урожая, и фактически не было рычагов управления. Это походило на то, как если бы вы зашли в кабину летящего самолета и увидели, что за штурвалом никого нет». Новые руководители страны даже не сумели получить доступ к правительственным компьютерам, потому что были утеряны пароли.

В те дни требовалось срочно решить две задачи. Во-первых, необходимо было стабилизировать экономику, восстановить поток товаров и услуг, обеспечить людей продуктами питания и теплом и создать фундамент для торговли и рыночной экономики. Во-вторых, нужно было понять, что делать со всеми этими фабриками, предприятиями и ресурсами – средствами производства, принадлежащими государству. Поскольку государству принадлежало фактически все, это означало, что теперь активы бывшего Советского Союза мог «брать, кто хочет».

И их разобрали. По словам президента Ельцина, приватизация государственной собственности носила «дикий, спонтанный, а нередко и криминальный характер». Вместе со своей командой реформаторов Ельцин вознамерился вернуть ситуацию под контроль, избавиться от пережитков командно-административной экономики, и заменить ее новой системой, основанной на частной собственности. Приватизация преследовала не только экономические цели. Она была необходима, чтобы путем выведения собственности из-под контроля государства не допустить возврата к коммунистическому прошлому. Ситуация осложнялась тем, что все эти экономические потрясения происходили на фоне политической нестабильности: противостояния между правительством Ельцина и Государственной думой (российским парламентом), включая роспуск парламента и осаду Белого дома, первую чеченскую войну и президентские выборы 1996 г., на которых вплоть до окончания предвыборной кампании предрекали победу возрожденной коммунистической партии.

Советская власть оставила немало ценного: разветвленную сеть крупных промышленных предприятий (хотя и застрявших в 1960-х гг. с точки зрения технологий), гигантскую военную машину и уникальный резерв научных, исследовательских и технических кадров, хотя и оторванных от нужд рыночной экономики. Высокоперспективная нефтяная отрасль была обременена устаревшей инфраструктурой. Но под землей скрывались несмет-

ные богатства в виде нефти, газа и другого сырья, о чем Михаил Горбачев упомянул в своем прощальном обращении к народу<sup>{14}</sup>.

## Преобразование нефтяной отрасли

Для нового российского государства природные ресурсы – особенно нефть и природный газ – играли ничуть не меньшую роль, чем для бывшего Советского Союза. В середине 1990-х гг. выручка от экспорта нефти составляла две трети государственных доходов в твердой валюте. Естественно, что эти доходы «играли определяющую роль в российской политике и экономике в 1990-х и 2000-х гг.» Однако на тот момент в нефтяном секторе царил точно такая же анархия, как и в остальных секторах экономики. Рабочим, которым по много месяцев не выплачивалась зарплата, бастовали, останавливая нефтедобычу. Была нарушена добыча и поставка по всей стране. Нефть незаконно присваивали или крали, чтобы продать на Западе за твердую валюту. Никто не знал, кому на самом деле принадлежит нефть. Нефтедобывающие предприятия Западной Сибири и в других регионах объявляли себя самостоятельными компаниями и начинали работать «на себя». На какой-то момент в отрасли работало «почти 2000 несвязанных между собой ассоциаций, предприятий и организаций, некогда подчинявшихся советскому министерству». На фоне дезорганизации и острой нехватки инвестиций объемы добычи нефти в Российской Федерации начали снижаться сначала медленно, а потом все быстрее. Всего за пять лет они упали почти на 50 %, т. е. более чем на 5 млн баррелей в день!<sup>{15}</sup>

Решить эту проблему могла только приватизация. Но как это сделать? Нефтяная отрасль была структурирована в соответствии с задачами централизованной плановой экономики. Она была организована по принципу горизонтальной интеграции, где за каждый сегмент отрасли отвечали разные министерства – Министерство нефтедобывающей промышленности, Министерство нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности и Министерство внешней торговли. Поскольку для нового российского государства сырьевой сектор был столь же важен, как и для бывшего СССР, процесс приватизации здесь должен был происходить иначе, чем в других сферах.

Одним из тех, кто четко представлял, что делать, был Вагит Алекперов. Родом из Баку, он несколько лет проработал на морских нефтепромыслах Азербайджана, а в 29 лет был направлен на работу в Западную Сибирь, ставшую на тот момент новым центром советской нефтедобывающей промышленности. Там он привлек к себе внимание Валерия Грайфера, перед которым стояла задача добиться максимального повышения эффективности Западно-сибирского нефтегазового комплекса. Признавая способности Алекперова, Грайфер назначил его управляющим одного из самых важных, но слабоизученных регионов Западной Сибири. В 1990 г. Алекперов переехал на работу в Москву, где стал заместителем министра нефтяной промышленности СССР.

Во время поездок по западным странам Алекперов посетил ряд нефтяных компаний. Он увидел совершенно другой подход к ведению нефтяного бизнеса. «Для меня это стало открытием, – признался он. – Организация была гибкой и эффективной, компания сама решала все вопросы – разведки, добычи, проектирования и строительства, сбыта, но при этом подразделения работали не изолированно друг от друга, а все преследовали общую цель». Он вернулся в Москву, убежденный в том, что именно такой тип организации, который используется во всем остальном мире, – вертикально интегрированная компания, объ-

---

<sup>{14}</sup> Interview with Yegor Gaidar; Thane Gustafson, *Wheel of Fortune: The Politics of Russian Oil Under Yeltsin and Putin* (forthcoming), p. 10 (government computers); Anders Aslund, *Russia's Capitalist Revolution: Why Market Reform Succeeded and Democracy Failed* (Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2007), p. 107 ("wildly").

<sup>{15}</sup> Gustafson, *Wheels of Fortune*, p. 1.

единающая все этапы нефтяного дела от разведки и добычи до переработки и сбыта, – является лучшим для современной нефтяной отрасли. До краха Советского Союза все его предложения по созданию вертикально-интегрированной государственной компании безапелляционно отклонялись. Его обвиняли в попытке «развалить нефтяной сектор». После того как Россия стала независимым государством, он вернулся к своей идее. «Если мы оставим существующую систему, – говорил он, – то придем к хаосу»<sup>{16}</sup>.

В ноябре 1992 г. президент Ельцин издал Указ № 1403 об особенностях приватизации в нефтяной отрасли, где дал добро такому подходу. В соответствии с новым законом были образованы три вертикально-интегрированные нефтяные компании – «Лукойл», Юкос и «Сургутнефтегаз». Каждая из них объединяла предприятия по добыче, транспортировке, переработке нефти и систему сбыта. Эти компании вошли в число крупнейших нефтяных компаний мира. Государство сохраняло за собой значительную долю собственности в течение трехлетнего переходного периода, в то время как вновь созданные компании должны были взять под свой контроль полусамостоятельные на тот момент нефтедобывающие группы и перерабатывающие предприятия, усмирить мятежные дочерние компании и установить контроль над внутренним сбытом и экспортом нефти, а также над валютными потоками от этих операций. Контрольные пакеты акций других компаний нефтяной промышленности были переданы на трехлетний срок временной государственной компании «Роснефть», пока не будет принято решение об их дальнейшей судьбе.

Подобное преобразование отрасли трудно осуществить в любых условиях, а в начале и середине 1990-х гг. в условиях слабого государства, в котором царил правовой беспредел, это было невероятно трудной задачей. Преступность существовала на всех уровнях; русская *мафия* – бандиты, покрытые татуировками бывшие заключенные, и мелкие преступники – «крышевала», вымогая деньги, крадя сырую нефть и нефтепродукты, грабила местные склады. В это страшное время, когда банды воевали между собой за сферы влияния, слово «контракт» зачастую означало не юридический договор, а заказное убийство. В нефтяных городах соперничающие преступные группировки пытались взять под контроль целые сегменты местной экономики – от рынков до гостиниц и вокзалов. Мотивы были очевидны: нефть была богатством, и получение контроля даже над небольшой частью этого бизнеса давало возможность быстро разбогатеть, причем в таких масштабах, которые в советские времена, т. е. всего несколько лет назад, не привиделись бы и во сне<sup>{17}</sup>.

Однако в конце концов государство восстановило правопорядок в стране, а молодые нефтяные компании создали собственные мощные службы безопасности, в которых часто работали ветераны КГБ, и кровавая волна насилия и преступных войн начала спадать.

## «Лукойл» и «Сургутнефтегаз»

Тем временем, в соответствии с указом Ельцина, началось формирование российских нефтяных гигантов.

Среди них выделялся «Лукойл». Вооруженный четким видением эффективной вертикально-интегрированной нефтяной компании, Вагит Алекперов был решительно настроен как можно быстрее воплотить это видение в жизнь. Прежде всего нужно было объединить разрозненные нефтедобывающие организации и перерабатывающие предприятия, которые до настоящего времени были никак не связаны между собой. Он ездил по стране, пытаясь убедить руководство этих организаций войти в состав неизвестного нового холдинга под

---

<sup>{16}</sup> Interview with Vagit Alekperov ("revelation"); Gustafson, *Wheel of Fortune*, pp. 5–14, 54 ("destroying the oil sector"); Vagit Alekperov, *Oil of Russia: Past, Present, and Future* (Minneapolis: East View Press, 2011), p. 324.

<sup>{17}</sup> Alekperov, *Oil of Russia*, p. 326; Vadim Volkov, *Violent Entrepreneurs: The Use of Force in the Making of Russian Capitalism* (Ithaca: Cornell University Press, 2002), ch. 6.

названием «Лукойл». Чтобы «Лукойл» начал функционировать, каждое предприятие должно было дать согласие на участие. «Сложнее всего было убедить их руководство в необходимости объединения, – сказал Алекперов. – В стране царил хаос, и перед каждым из нас стояла задача выжить, платить людям зарплату и сохранить предприятия от развала. Без объединения мы бы не смогли этого сделать». Алекперову удалось донести это послание до руководителей, и вскоре «Лукойл» стал реальностью.

Алекперов понимал, что новые российские компании несут тяжкое бремя, которое он называл «наследием советской эпохи», – «устаревшим было все: оборудование, системы управления персоналом и производством». Алекперов с первых же дней начал внедрять международные стандарты и пользоваться услугами международных юридических фирм, аудиторов и банков. В 1995 г. финансовый директор американской нефтяной компании ARCO наткнулся в журнале *Economist* на статью о «Лукойле». Прочитанное настолько его заинтриговало, что впоследствии ARCO купила долю в «Лукойле». Также с первых дней своего существования «Лукойл» был нацелен на развитие международных операций, сначала в странах бывшего Советского Союза, а затем и в других частях мира.

Если «Лукойл» был «самым международным» из новых российских нефтяных компаний, то «Сургутнефтегаз» определенно был «самым российским». Мировая пресса прозвала его гендиректора Владимира Богданова «сибирским отшельником». Он родился в крошечной сибирской деревушке, получил известность как буровой мастер в Тюмени и возглавил предприятие, на базе которого и была организована компания «Сургутнефтегаз». Переезжать в Москву Богданов отказался, поэтому штаб-квартира крупнейшей нефтяной компании по-прежнему находится в Сургуте. Как он однажды объяснил прессе, ему нравится ходить на работу пешком<sup>{18}</sup>.

## Юкос: сделка века

Совсем иначе обстояли дела с третьей компанией – Юкос. Это была одна из первых нефтяных компаний, которую возглавил не профессионал, вышедший из нефтяной отрасли, а новый российский олигарх, поднявшийся на волне дикой рыночной экономики первых лет.

В детстве Михаил Ходорковский в отличие от большинства советских детей не мечтал стать космонавтом или военным, он хотел стать директором завода. Позже, в годы учебы в Московском химико-технологическом институте имени Д. И. Менделеева, он занялся бизнесом. Являясь заместителем секретаря ВЛКСМ института, он попытался придать этой молодежной коммунистической организации коммерческий уклон. Затем он занялся торговлей импортными компьютерами и программным обеспечением, а в конце 1980-х гг. организовал банк «Менатеп», который в скором времени приобрел столь весомую репутацию, что ему были доверены счета правительства. Банк также предоставил финансирование вновь созданной нефтяной компании Юкос.

Ходорковский быстро понял, что нефть – еще более выгодный бизнес, чем банковское дело. Момент для вхождения в новый бизнес был удачным. В 1995 г. российское правительство отчаянно нуждалось в живых деньгах, и администрация Ельцина вместе с группой новых российских бизнесменов разработала схему «залоговых аукционов». Бизнесмены предоставляли правительству кредиты под залог пакетов акций нефтяных и других предприятий, передаваемых по заниженной цене. Когда правительство, как и ожидалось, не возвращало кредиты, пакеты акций переходили в собственность кредиторов. Таким образом, последние получали контроль над компаниями. Правительство же получало столь необхо-

---

<sup>{18}</sup> Interview with Vagit Alekperov ("hardest thing"); Alekperov, introduction to *Dobycha* ("Soviet legacy"); Gustafson, *Wheel of Fortune*, p. 38 (walk to work).

димые средства, которые давали ему возможность удержаться на плаву до президентских выборов 1996 г. Определенно это был весьма необычный способ приватизации активов, и залоговые аукционы вошли в историю как «сделки века». Ходорковский предоставил российскому правительству \$309 млн, а взамен получил контроль над Юкосом<sup>{19}</sup>.

Задачей номер один Ходорковский считал установление контроля над потоками нефти и денег, которые, казалось, утекали в разные стороны, и он приступил к ее выполнению. Он обратился к западным сервисным компаниям за помощью во внедрении их методов разработки. Это привело к резкому увеличению объемов добычи (что позднее обратилось против него же: когда началась открытая конфронтация с властями, Ходорковскому вменили в вину тот факт, что он отказался от признанных и проверенных временем «российских» методов разработки нефтяных месторождений). По мере того как росло его богатство и влияние, росли и его амбиции.

«Лукойл», «Сургутнефтегаз» и ЮКОС были тремя крупнейшими компаниями нефтяной отрасли (так называемыми нефтяными «мейджерами»), но далеко не единственными. Оставалась государственная компания «Роснефть», шесть «мини-мейджеров» и множество других компаний, в том числе принадлежавших или контролируемых местными властями в богатых нефтью регионах.

Одним из таких мини-мейджеров была ТНК. В 1997 г. компания была приобретена специально созданным для этой цели консорциумом, группой ААР. Ее новые собственники очень скоро оказались в числе крупнейших олигархов страны. Трое из них представляли «Альфа-банк». Михаил Фридман окончил Институт стали и сплавов. Несколько лет проработал на заводе, но уже в конце 1980-х гг., как только появилась возможность, занялся бизнесом, который впечатлял своим разнообразием: от кооператива по мойке окон до фирмы по торговле фототехникой. Хотя в стране царил хаос, и все предрекали неудачу, как позднее Фридман выразился, «у нас была внутренняя уверенность в успехе». Его партнер по бизнесу Герман Хан, тоже выпускник Института стали и сплавов, возглавлял направление оптовой торговли. На деньги, заработанные на торговле товарами широкого потребления, Фридман и Хан создали «Альфа-банк». Третьим партнером стал Петр Авен, который на тот момент уже сделал научную карьеру как математик, а в начале 1990-х гг. был министром внешнеэкономических связей Российской Федерации.

В консорциум также вошел Виктор Вексельберг, по образованию инженер железнодорожного транспорта, и Леонард Блаватник, который в 21 год эмигрировал в США, некоторое время работал программистом в Нью-Йорке, затем окончил Гарвардскую школу бизнеса и активно занялся предпринимательской деятельностью. Свою первую поездку в Советский Союз он совершил в 1988 г. Это была совсем другая страна. В 1991 г. он вернулся снова – теперь уже в Россию – с серьезным намерением инвестировать в новую независимую страну, что и привело его в консорциум совладельцев ТНК. Что же касается самой ТНК, то компания владела лицензиями на разработку половины Самотлорского месторождения нефти, которое называют жемчужиной Западной Сибири. Оно входит в десятку крупнейших месторождений мира.

Еще одной заметной нефтяной компанией была «Сибнефть». Ее покупка – классический пример приобретения контроля над компанией через залоговый аукцион. Объединившись, Борис Березовский и Роман Абрамович, который на тот момент торговал всем подряд от нефти до детских игрушек, предоставили обедневшему российскому правительству кредит в размере \$100 млн под залог 51 %-ного пакета акций компании. Когда правительство не вернуло кредит, олигархи получили контроль над компанией. Березовский после размолвки

---

<sup>{19}</sup> Christia Freeland, *Sale of the Century: The Inside Story of the Second Russian Revolution* (London: Abacus, 2009), pp. 114–23, ch. 8; David E. Hoffman, *The Oligarchs: Wealth and Power in the New Russia* (New York: Public Affairs, 2005), chs. 5, 12.

с Путиным бежал из страны. Абрамович пошел другим путем. Он взял на себя дополнительные обязанности, став губернатором отстающего региона на Дальнем Востоке. В конечном итоге Абрамович продал «Сибнефть» российскому газовому гиганту «Газпрому» и переехал жить в Англию, где, по слухам, занимает второе место в списке самых богатых людей, уступая только самой королеве<sup>{20}</sup>.

Таким образом, к 1998 г., всего за шесть лет с момента развала Советского Союза, российская нефтяная отрасль совершила переход от системы централизованного планирования и подчиненности целому ряду министерств к системе крупных вертикально-интегрированных компаний, организованных, по крайней мере приблизительно так же, как традиционные нефтяные компании на Западе. Все эти вновь созданные компании работали в значительной мере независимо от государства. В конечном счете в России осталось пять крупных энергетических компаний, не уступающих по запасам нефти ведущим западным фирмам.

Появление этих компаний не только стало основой для полномасштабного преобразования российской нефтяной отрасли, но и принесло значительные перемены в российские города. В советские времена немногочисленным счастливым владельцам автомобилей приходилось заправляться на редких и мрачноватых автозаправочных станциях, располагавшихся в основном по окраинам городов. Теперь же в самих городах и вдоль автострад появилось множество современных АЗС, украшенных яркими корпоративными логотипами – «Лукойл», ЮКОС, «Сургутнефтегаз», ТНК и др. Новые АЗС предлагали не только высокооктановый бензин хорошего качества, но и другие непривычные для людей услуги, такие как мини-маркеты и даже автоматические автомойки. В советские времена все это было невозможным.

## Нефтяная отрасль открывает двери

Как мир воспринял перемены в российской нефтяной отрасли? В 1992 г. руководителя одной из крупнейших в мире государственных нефтяных компаний спросили, что он думает о России и происходящих в ней изменениях. Его ответ был простым и быстрым. «Когда я думаю о России, – сказал он, – я думаю о ней, как о конкуренте».

Другие увидели в новой России возможности. В течение многих десятилетий после большевистской революции 1917 г. Советский Союз был закрыт для остального мира. Советская нефтедобывающая промышленность работала практически в изоляции, не имея доступа к передовым технологиям и оборудованию, которые широко использовались мире.

В последние годы правления Горбачева, в конце 1980-х гг., Советский Союз начал открывать двери, разрешив создавать совместные предприятия с западными компаниями. Целью было получение новых технологий, позволявших повысить эффективность советской промышленности. Затем Советский Союз распался. Это открыло новые широкие перспективы для западных компаний: возможность участвовать в освоении богатейшего нефтегазового региона, по объемам запасов сопоставимого с Ближним Востоком.

Некоторые компании пришли к заключению, что, несмотря на «присущие России риски», они просто не могли позволить себе не быть в России. «Открывающиеся перед нами возможности воодушевляли, – вспоминал Арчи Данхэм, в то время генеральный директор американского нефтяного гиганта Conoco. – Они были огромными». Однако со временем западные компании на собственном горьком опыте узнали, как трудно работать в России. По словам Данхэма: «Были проблемы с верховенством закона, с налогами и даже с логистикой».

---

<sup>{20}</sup> Freeland, *Sale of the Century*, pp. 187, 384; Hoff man, *The Oligarchs*, ch. 18; Mikhail Fridman, "How I Became an Oligarch," Speech, Lvov, November 14, 2010.

Политическая неопределенность, постоянно меняющиеся фигуры во власти, коррупция, угрозы безопасности, непрозрачные и постоянно меняющиеся правила игры, невозможность понять «кто есть кто» и «кто за кем стоит» отпугнули от России многих. «У нас были возможности по всему миру, – сказал генеральный директор Mobil Лусио Ното. – Когда вы зарываете в землю пару миллиардов долларов, обратно их уже не забрать»<sup>{21}</sup>.

Когда западные компании пришли в Россию и посмотрели на ситуацию вблизи – на условия работы, оборудование, нефтяные промыслы, – они увидели отрасль, которая страдала от десятилетий изоляции и испытывала недостаток в новейшем оборудовании, передовом опыте и вычислительных мощностях. Они признавали, что российские геологи находятся на переднем крае науки, но в России существовал огромный разрыв между «теорией» и «практикой». Они увидели катастрофическую ситуацию на нефтяных промыслах и острую потребность в инвестициях. Западные компании были уверены, что их встретят с распротертыми объятиями, потому что они несут технологии, капитал, передовой опыт и управленческие навыки. Однако российские нефтяники смотрели на ситуацию совершенно иначе. Они гордились достижениями советской промышленности, были уверены в своих силах и в штыки воспринимали любые заявления о несоответствии мировым стандартам. Российская нефтяная промышленность, на их взгляд, не нуждалась в указаниях со стороны относительно того, что делать. Она также не нуждалась в прямом участии иностранных компаний в процессе передачи технологий. Если русским нужны технологии, они могут купить их на мировом рынке у сервисных компаний.

Ни правительство, ни зарождающийся российский бизнес и политические партии не видели оснований для передачи контроля над сколь-нибудь существенными ресурсами западным компаниям. Они могли не соглашаться друг с другом относительно того, кому в конечном счете принадлежат эти ресурсы и кто будет контролировать генерируемые ими денежные потоки, но сходились в одном – это не должны быть иностранцы.

Западным нефтяным гигантам не разрешалось вести деятельность любого масштаба (за одним исключением) в традиционных регионах, на которые в настоящий момент приходились основные объемы добычи, т. е. на «зрелых месторождениях» Западной Сибири. Их допускали в малоосвоенные и труднодоступные регионы, где у них было конкурентное преимущество перед российскими компаниями благодаря наличию новейших технологий и опыта реализации сложных проектов.

## На периферии

Совместно с «Лукойлом» американская компания Сопосо начала реализацию проекта в Арктическом регионе. Сопосо принесла в Россию знания и опыт, полученные ею на Аляске, где создавались новые технологии освоения месторождений, позволявшие свести к минимуму воздействие на окружающую среду. И, тем не менее, совместное предприятие «Полярное сияние» сталкивалось с бесконечным потоком новых налогов и новых правил и постановлений. Местный глава района, бывший механик по ремонту снегоходов, требовал плату за каждое разрешение. Наконец, Сопосо была вынуждена заявить Москве, что она выведет из России все инвестиции, если ей не перестанут предъявлять «внедоговорные» требования<sup>{22}</sup>.

Гиганты Exxon и Shell отправились на Сахалин, остров длиной 948 км, расположенный недалеко от побережья Дальнего Востока, к северу от Японии, где велась незначительная добыча на суше. Несмотря на существенные технические трудности, потенциал, особенно шельфовых месторождений, был огромен. Хотя область была практически лишена инфра-

---

<sup>{21}</sup> Interviews with Archie Dunham and Lucio Noto.

<sup>{22}</sup> Interview with Archie Dunham.

структуры, необходимой для реализации мегапроектов, она имела ряд важных преимуществ. Сахалин окружало открытое море, и добытая нефть могла напрямую поставляться на мировые рынки.

Еххон стала оператором совместного проекта, в котором также участвовала российская госкомпания «Роснефть», японские компании и индийская национальная нефтяная компания. В ЕххонMobil этот проект считался самым сложным из всех, которые когда-либо реализовывались концерном – работа в отдаленном неразвитом регионе, расположенном в субарктической зоне, где постоянно встречаются айсберги, где несколько месяцев в году дуют ураганные ветры, а температуры могут падать до  $-40^{\circ}\text{C}$  и ниже. В таких жестких климатических условиях работы можно было вести только пять месяцев в году. Кроме того, в процессе реализации проекта возникли новые сложности, и инженеры пришли к заключению, что необходимо остановиться и переработать весь проект. Таким образом, с момента задумки в начале 1990-х гг. до «первой нефти» потребовалось 10 лет плюс пять лет, чтобы выйти на полную мощность. Общая стоимость проекта приблизилась к \$7 млрд<sup>{23}</sup>.

Проект «Сахалин-2», реализуемый Shell, также стартовал в начале 1990-х гг. и столкнулся с аналогичными проблемами. Он представлял собой самый крупный в мире комплексный нефтегазовый проект, по масштабам и сложности эквивалентный пяти мегапроектам мирового уровня. Огромных усилий потребовало строительство двух магистральных трубопроводов протяженностью 800 км для нефти и газа, пересекающих более тысячи рек и ручьев и участки вечной мерзлоты, которые летом превращаются в болото. Общая стоимость проекта от скважины до доставки нефти и газа на терминал отгрузки превышает \$20 млрд.

## В святая святых

Лишь одной западной компании удалось закрепиться в основном регионе российской нефтедобычи, Западной Сибири. Компания «Сиданко» была российской компанией второго эшелона, выкупленной группой олигархов в 1995 г. по классической схеме залоговых аукционов. Жемчужиной ее активов была часть Самотлорского месторождения (которое она разрабатывала совместно с ТНК), крупнейшего месторождения нефти в Западной Сибири. В 1997 г. ВР купила 10 % акций «Сиданко» за \$571 млн. Некоторые члены совета директоров ВР считали эту сделку полным безрассудством. Но глава ВР Джон Браун заявил, что это был единственный способ получить доступ в Западную Сибирь, а Россия занимала центральное место в стратегии глобального развития ВР. Тем не менее он добавил: «Разумеется, это рискованная игра. Мы можем потерять все»<sup>{24}</sup>.

Вскоре оказалось, что оговорка Брауна была гораздо ближе к реальности, чем он мог ожидать. Стали происходить странные вещи. Под прикрытием недавно принятого российского закона о банкротстве в отношении дочерних компаний «Сиданко» начали одна за другой инициироваться процедуры банкротства в находившихся у черта на куличках сибирских судах. Было очевидно, что все эти банкротства сфабрикованы. «Кредиторы» очень ловко использовали положения нового российского закона, чтобы завладеть активами дочерних компаний. Казалось, «Сиданко» вот-вот станет «пустышкой», и ВР останется с носом за свои \$571 млн.

Однако через некоторое время выяснилось, что происходящее было результатом борьбы между двумя группами олигархов, которые совместно участвовали в первоначальном залоговом аукционе по приобретению контрольного пакета «Сиданко», но потом рассорились. Группа ААР полагала, что ее партнер «Интеррос» обманом заставил ее продать свою

---

<sup>{23}</sup> *Wall Street Journal*, September 27, 2010.

<sup>{24}</sup> John Browne, *Beyond Business* (London: Weidenfeld and Nicolson, 2010), ch. 8.

долю практически за бесценок перед сделкой с ВР. И теперь ААР хотела вернуть то, что она считала по праву своим. ВР стала невольным наблюдателем драки, и у нее было мало перспектив защитить свою собственность в России. Другой разговор – за пределами России. Группе ААР также принадлежала компания ТНК. На тот момент у ТНК было очень мало собственных финансовых ресурсов, и, чтобы продолжать разработку и освоение Самотлорского месторождения, ей требовались значительные инвестиции. Поэтому компания обратилась на западные кредитные рынки в поисках финансирования. Но неожиданно западные кредиторы начали один за другим закрывать столь нужные ТНК кредитные линии. Если в России перевес сил был на стороне ТНК, то за ее пределами все тузы несомненно находились у ВР. Этого оказалось достаточно для того, чтобы усадить стороны за стол переговоров, в результате которых «обманутые» олигархи и их компания ТНК получили крупную долю в «Сиданко». А ВР осталась единственной западной компанией, которая имела существенное присутствие в самом центре российской нефтедобычи – в Западной Сибири.

К тому моменту политическая власть в России сменилась, а вместе с ней изменилась и позиция российского правительства.

## **Значительная экономическая мощь**

С окончанием холодной войны Владимир Путин, который был представителем КГБ в Дрездене, Восточная Германия, вернулся в свой родной город Санкт-Петербург и поступил на работу в городскую администрацию. После поражения мэра-реформатора Анатолия Собчака на выборах Путин, бывший его заместителем, остался без работы. В это же время сгорел дотла его загородный дом. Путин поступил в аспирантуру Санкт-Петербургского горного института, обучение в которой способствовало формированию его взглядов на будущее России.

В 1999 г. он опубликовал в институтском журнале статью о минерально-сырьевых ресурсах, в которой утверждал, что нефтяные и газовые ресурсы России являются основой для восстановления экономики и «вхождения России в мировое хозяйство», а также для приобретения Россией «значительной экономической мощи». Эти ресурсы, учитывая их ключевое стратегическое значение, должны находиться под надзором или под прямым контролем государства.

Когда статья еще находилась в печати, Путин перебрался в Москву и начал быстро подниматься по карьерной лестнице, включая кресло руководителя ФСБ (организации – преемницы КГБ) и кресло премьер-министра. В последний день декабря 1999 г. Борис Ельцин неожиданно объявил об уходе в отставку, и Владимир Путин, тремя годами ранее не имевший работы, стал исполняющим обязанности президента России.

В июле 2000 г., через два месяца после официального избрания на пост президента, Путин встретился в Кремле с группой богатых и влиятельных российских бизнесменов, которых в России уже называли олигархами. Он четко изложил им новые правила игры. Путин пообещал им не ставить под сомнение результаты приватизации, если они останутся вне политики – не будут продвигать своих людей на политические должности или пытаться влиять на политические решения. Двое олигархов, которые не прислушались к пожеланиям Путина, в скором времени были вынуждены покинуть страну.

## **ТНК-ВР: 50 на 50**

ВР сразу после заключения сделки с ТНК начала рассматривать возможность слияния компаний. Учитывая недавнее противостояние из-за «Сиданко», обе стороны действовали осторожно. После напряженных переговоров группы согласились объединить свои нефтя-

ные активы на территории России с 50 %-ными долями участия в новой компании ТНК-ВР. ВР хотела получить 51 %, но в такой возможности ей отказали. Как позже сказал Джон Браун, «нам бы никто никогда этого не позволил». Однако ВР ни за что не соглашалась на миноритарный пакет в 49 %. В результате группы договорились владеть новой компанией на паритетной основе. Путин дал согласие на слияние, хотя и с небольшой оговоркой. «Решение зависит от вас, – сказал он Брауну на личной встрече. – Но схема 50 на 50 никогда не работает». Сделка получила добро. В 2003 г. на церемонии в лондонском отеле Lancaster House в присутствии Владимира Путина и британского премьер-министра Тони Блэра Фридман и Браун подписали протокол о создании новой компании. Создание ТНК-ВР стало крупнейшим инвестиционным проектом с прямым участием иностранного капитала на территории России. Но при этом компания оставалась российской. Новое совместное предприятие модернизировало нефтяные промыслы и стало быстро наращивать добычу. Совокупные нефтяные запасы ВР увеличились на треть, что позволило ей опередить Shell и стать второй по размеру после ExxonMobil международной нефтяной компанией. Однако, как и предрекал Путин, через несколько лет между владельцами ТНК-ВР разразились яростные баталии по поводу управления компанией и того, что именно значит владение на паритетных началах. В конечном итоге после периода большой напряженности стороны пришли к компромиссу, согласившись на изменение структуры корпоративного руководства. Новая договоренность сместила баланс сил в пользу российских партнеров, но позволила ВР сохранить свою позицию в компании. Через пару лет компромисс был нарушен, и конфликт вокруг управления и собственности разгорелся вновь. Однако, несмотря на это, ТНК-ВР продолжала демонстрировать хорошие результаты<sup>{25}</sup>.

## Юкос

Когда в 2000 г. Путин пришел к власти, владелец ЮКОСа Михаил Ходорковский уже был на пути к тому, чтобы стать самым богатым человеком в России. Он считался агрессивным и безжалостным бизнесменом, но с началом нового столетия его поведение начало меняться. Казалось, он воплощал в себе сразу три поколения – акулу-грабителя эпохи первоначального накопления капитала, современного бизнесмена и филантропа. Сделав ставку на западные технологии, он превратил ЮКОС в самую передовую и эффективную нефтяную компанию. Благодаря внедрению западного стиля корпоративного управления и листингу на западных биржах, Ходорковскому удалось существенно повысить стоимость ЮКОСа, а заодно и в несколько раз приумножить свое состояние. Помимо бизнеса, он активно включился в благотворительность через созданный им фонд «Открытая Россия», нацеленный на поддержку инициатив по защите гражданских прав и прав человека

Его расходы на политику были широко известны, об их масштабах даже ходили легенды: говорили, что Ходорковский потратил колоссальную сумму на то, чтобы в мае 2003 г. депутаты Госдумы проголосовали нужным ему образом по налоговому законопроектам. Казалось, он проводит свою собственную внешнюю политику. В обход Кремля велись переговоры напрямую с Китаем о строительстве трубопровода, в то время как у Путина были совсем другие представления по этому стратегически важному вопросу. Ходорковский достиг соглашения о слиянии с «Сибнефтью», еще одним российским нефтяным гигантом, что могло превратить ЮКОС в крупнейшую нефтяную компанию в мире. Параллельно он вел переговоры с Chevron и ExxonMobil о продаже контрольного пакета акций ЮКОСа. Такая сделка лишала государство контроля над существенной частью важнейшего страте-

---

<sup>{25}</sup> John Browne, pp. 144–51; German Khan interview in *Vedomosti*, January 20, 2010.

гического актива страны, нефтяных запасов, что резко противоречило ключевому принципу Путина, изложенному им в статье 1999 г.

Продвигаясь одновременно по всем вышеуказанным фронтам, Ходорковский не скрывал своей готовности тратить деньги на переход России от президентской формы демократии к парламентской демократии, как и своего намерения стать премьер-министром. Продажа части ЮКОСа дала бы ему необходимые миллиарды долларов на осуществление этой кампании.

Но затем на встрече президента с представителями крупного бизнеса состоялась знаменитая перепалка между Путиным и Ходорковским, которая была заснята на видео. Ходорковский сказал о том, что в стране расширяются масштабы коррупции. В ответ на это Путин напомнил, что сам Ходорковский приобрел контроль над сверхзапасами нефти по очень низкой цене. «Как она [компания ЮКОС] их получила, это вопрос, – сказал Путин. И добавил: – Я возвращаю вам вашу шайбу».

Несколько месяцев спустя, в июле 2003 г., был арестован один из деловых партнеров Ходорковского, затем последовали другие. Помощники Ходорковского советовали ему быть более осторожным, полагая, что он слишком самонадеян, но он игнорировал все предостережения. Во время визита в Вашингтон в сентябре 2003 г. Ходорковский сказал, что, по его оценкам, шансы на арест составляют 40 %. Складывалось впечатление, что он не верил в реальность такого исхода.

Осенью 2003 г. Ходорковский отправился в поездку по Сибири, которая очень смахивала на предвыборное турне, – были запланированы выступления, интервью и встречи с общественностью в ряде сибирских городов. Рано утром 23 октября его самолет приземлился в Новосибирске для заправки. В 5:00 сотрудники ФСБ ворвались в самолет и произвели арест. Весной 2005 г. после длительного судебного процесса Ходорковский был признан виновным в налоговом мошенничестве и отправлен в отдаленную сибирскую колонию. В 2011 г. срок наказания был увеличен в результате вынесения приговора по второму делу о хищении нефти. К тому времени это дело получило международный резонанс, и организация Amnesty International назвала Ходорковского «узником совести». В конце концов, 20 декабря 2013 г. он был досрочно освобожден.

Что же касается ЮКОСа, то компания прекратила существование. ЮКОС был ликвидирован и поглощен «Роснефтью», которая стала крупнейшей российской нефтяной компанией, в значительной мере принадлежащей государству, которое в России всегда выходит победителем.

«Стратегические ресурсы» еще не раз сыграли свою роль. В проекте «Сахалин-1» партнером ExxonMobile выступила российская компания «Роснефть». В отличие от Exxon, Shell начала реализацию проекта «Сахалин-2» без участия российского партнера. Но тут на сцену вышел «Газпром», крупнейшая в мире газовая компания, которая тем не менее не была представлена на рынке сжиженного природного газа (СПГ) и не имела инфраструктуры сбыта в Азии. В 2006 г. на протяжении нескольких месяцев на проект «Сахалин-2» обрушивался поток обвинений в различных экологических нарушениях, некоторые из которых влекли за собой серьезные штрафы. В конце декабря 2006 г. Shell и ее японские партнеры приняли «Газпром» в качестве мажоритарного акционера. Проект тут же стал быстро продвигаться вперед, и в 2009 г. начались экспортные поставки СПГ в Азию и даже в далекую Испанию.

## **Нефть и будущее России**

Ко второму десятилетию XXI в. Россия снова стала ведущим поставщиком нефти. Она практически восстановила объемы добычи, существовавшие в период заката Советского Союза. Однако теперь нефтяная отрасль была технологически интегрирована с остальной

частью мира. Она уже не являлась удельным княжеством под началом вездесущего министерства, в ней функционировало множество компаний с разными стилями руководства, культурой и подходами. Когда все части нового механизма встали на свои места, Россия вновь превратилась в крупнейшего производителя и второго по величине экспортера нефти в мире.

Однажды, принимая во внимание тот факт, что российские объемы добычи и доходы от нефти продолжают расти, Владимира Путина спросили, является ли Россия энергетической сверхдержавой. Он ответил, что ему не нравится терминология прошлого. «Сверхдержава, – сказал он, – это слово, которое мы употребляли во времена холодной войны». А холодная война давно закончена. «Я не называю Россию энергетической сверхдержавой, но мы обладаем более значительными возможностями, чем кто-либо еще, – добавил он. – Если взять энергетический потенциал России во всех областях, таких как нефть, газ и атомная энергия, то она бесспорно является лидером»<sup>{26}</sup>.

Разумеется, энергетические ресурсы России – и ее рынки – дали ей важное преимущество, а с новым всплеском неопределенности на Ближнем Востоке и угроз энергетической безопасности Россия укрепила свою значимость как надежного поставщика энергоресурсов.

Нефть и газ также приводят в движение экономику страны. Как писал Путин в своей статье в 1999 г., энергоресурсы действительно являются двигателями экономического восстановления и роста и основным источником государственных доходов. Высокие цены на энергоносители увеличивают приток денег в государственную казну. Значимость этих доходов повышается и демографической ситуацией в стране, в частности необходимостью обеспечить пенсиями стареющее население.

Однако сильная зависимость от энергетического сектора не может не вызывать опасений внутри страны и порождает дебаты о необходимости «модернизации страны», под которой подразумевается диверсификация экономики. Но такая модернизация возможна лишь при условии широкомасштабного реформирования экономики, правовых институтов и институтов государственной власти, а также активного развития культуры предпринимательства. При этом некоторые считают, что высокие цены на нефть создают финансовую подушку, которая позволяет откладывать реформы. Так или иначе, в ближайшие несколько лет именно нефть и газ будут оставаться основным источником благосостояния страны и ареной для передовых технологий и экономического развития.

Высокая важность нефтегазовых ресурсов выдвигает на передний план еще один риск: сможет ли Россия удерживать добычу на нынешнем уровне или же очередное значительное сокращение неизбежно? Последнее поставило бы экономику страны под угрозу. Многие убеждены, что Россия будет не в состоянии долго поддерживать сегодняшние уровни добычи в отсутствие серьезных шагов по привлечению новых инвестиций, созданию нацеленного на поощрение инвестиций налогового режима, по интенсивному развитию технологий и выполнению такой жизненно важной задачи, как освоение нефтегазовых месторождений «следующего поколения». К ним, в частности, относятся морские и шельфовые месторождения Арктического региона у северного побережья России.

Не стоит, однако, забывать, что разработка арктических запасов сопряжена с огромными техническими сложностями – ледяной покров держится с октября по июнь, толщина льда достигает двух метров, температура опускается до  $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$ , жестокие шторма, непрекращающиеся неделями, ну и, конечно, удаленность. В результате она требует гораздо больших вложений, чем сахалинские проекты. Но Арктика остается одним из самых привлека-

---

<sup>{26}</sup> Peter Baker and Susan Glasser, *Kremlin Rising: Vladimir Putin's Russia and the End of the Revolution* (Potomac Books, 2007), chs. 15, 17; Vladimir Putin, *First Person: An Astonishingly Frank Self-Portrait by Russia's President* (New York: Public Affairs, 2000); Angela Stent, "An Energy Superpower" in Kurt Campbell and Jonathon Price, *The Politics of Global Energy* (Washington, D. C.: Aspen Institute, 2008), pp. 78, 95.

тельных регионов с точки зрения ресурсов. Масштаб, сложность и стоимость арктических проектов, а также потребность в передовых технологиях морской добычи заставили Россию искать международного партнера. Начало, казалось, было положено альянсом «Роснефти» и ВР, однако он распался весной 2011 г. из-за конфликта между ВР и ее российскими партнерами по ТНК-ВР, одной из причин которого стала арктическая инициатива.

Чуть менее трех месяцев спустя, в августе 2011 г., «Роснефть» объявила о широкомасштабной сделке с ExxonMobil, которая была официально заключена в марте 2012 г. Бывший заместитель председателя правительства, а ныне генеральный директор «Роснефти», Игорь Сечин, архитектор сделки, заявил, что проект позволил преодолеть «чрезмерную политизацию» и «исторические стереотипы, которые осложняли» американо-российские отношения. Саму сделку он охарактеризовал как «реальное большое окно возможностей». И это было действительно так.

Две компании собираются разрабатывать три потенциально огромных ресурсных блока в Карском море, которое по площади равно нефтяной провинции в Северном море и переданным для разработки участкам Мексиканского залива вместе взятым, а также вести разведку месторождений в Черном море. Еще более необычным такое партнерство делает то, что «Роснефть» также получает 30 %-ную долю в ряде материковых и морских проектах ExxonMobil в США и Канаде. Это позволит «Роснефти» приобрести опыт добычи нефти из малопроницаемых пластов, который можно использовать в Западной Сибири. «Роснефть» планирует заключить в ближайшее время аналогичные сделки по сотрудничеству в Арктике с компаниями Eni и Statoil.

Арктические проекты – классические долгосрочные предприятия. Сколько нефти и газа они принесут неизвестно. Добыча начнется не раньше 2022 г. Их суммарная стоимость может вылиться в сумму, размер которой, по словам президента Путина, «страшно произнести» – несколько сотен миллиардов и даже полтриллиона долларов. Эти деньги будут вкладываться в течение десятилетий, пока же можно сказать одно – лед тронулся. Освоение российской Арктики началось<sup>{27}</sup>.

И это еще не все. Хотя ТНК-ВР продолжала развиваться, напряженность в отношениях ее партнеров не ослабевала. Так долго продолжаться не могло. Ответом был выход из альянса. В октябре 2012 г. «Роснефть» и ВР объявили, что российская компания выкупает долю ВР в совместном предприятии. Вслед за этим о продаже своих акций «Роснефти» объявила и группа AAR. Результатом стала крупнейшая в истории мировой нефтяной индустрии сделка – \$61 млрд. Последний день ТНК-ВР начался в 4:00 21 марта во Франкфурте с подписания первого из множества документов и инициирования движения гигантских средств. Завершился он поздно вечером в штаб-квартире ВР на Сент-Джеймс-сквер в Лондоне. «Эта сделка превращает "Роснефть" в лидера мировой индустрии с точки зрения объемов добычи и запасов», – сказал Игорь Сечин в тот вечер. «Роснефть» стала крупнейшей торгующейся на бирже нефтяной компанией (саудовская Агапсо не является публичной компанией). Сечин подчеркнул, что в технологическом плане взоры новой компании устремлены на Арктику и сланцевую нефть бажендовской свиты в Западной Сибири. Около половины нефтяных ресурсов свиты находится в периметре лицензионных участков «Роснефти» и ТНК-ВР, отметил он.

По условиям сделки ВР получила в собственность почти 20 % Роснефти. Несмотря на внутренние разногласия, ТНК-ВР приносила очень хорошие результаты всем партнерам. Государству она выплатила \$100 млрд в виде налогов. ВР не собиралась уходить из России, она осталась крупнейшим иностранным инвестором в стране. Как выразился генеральный директор компании Дадли, «это долгосрочное вложение».

---

<sup>{27}</sup> Igor Sechin, Presentation to Financial Analysts, New York City, April 18, 2012; Putin in *The Economist*, September 3, 2011.

Новая «Роснефть» в настоящее время занимает доминирующее положение в российском нефтяном секторе, на нее приходится 40 % суммарного объема добычи. Контролирующим акционером компании по-прежнему является государство. Это практическая реализация цели, поставленной Владимиром Путиным полтора десятка лет назад, – государственный контроль над стратегически важными секторами<sup>{28}</sup>.

Однако казавшееся неизбежным дальнейшее углубление сотрудничества внезапно прервалось из-за вооруженного конфликта на Украине в 2014 г. и введения Европейским Союзом и Соединенными Штатами экономических санкций в отношении России. Разработчики санкций не стали инициировать меры, способные привести к снижению объемов добычи нефти Россией и нарушению баланса на рынке нефти, который и без того был довольно хрупким ввиду перманентной нестабильности на Ближнем Востоке. Санкции были направлены прежде всего на ограничение новых инвестиций и передачи новых технологий, необходимых для разработки отдаленных районов – Арктики, глубоководного шельфа и месторождений сланцевой нефти. Западным компаниям было дано совсем немного времени на сворачивание новых проектов. ExxonMobil, которая вложила, по некоторым оценкам, около миллиарда долларов в освоение Арктики, пришлось спешно свернуть свою деятельность в Карском море, а также работы в рамках ряда других проектов.

Другие компании оказались в таком же положении. Часть из них были партнерами по разработке огромной Баженовской свиты, с которой они связывали очень большие надежды. Эти проекты также были в спешном порядке закрыты. Отдельные западные компании заявляли, что баженовские проекты являются «глиняными», а не «сланцевыми», однако все же не рискнули продолжить сотрудничество, чтобы не нарваться на гнев и штрафные санкции со стороны США и Европы. Вместе с тем европейские компании имели немного больше пространства для маневра, поскольку под санкции ЕС не попали сланцевые, глубоководные и арктические проекты, которые уже реализовывались, тогда как санкции США имели обратную силу.

Эти санкции, усложнившие доступ ряда российских компаний к рынку заемных средств, оказали-таки определенное воздействие, поскольку ограничили возможности российских компаний в плане пролонгации существующих кредитов и получения новых. Это, вкупе с резким падением цен на нефть, привело к снижению темпов роста капиталовложений российских компаний, почти половина которых приходится на разведочное бурение с целью поддержания объемов добычи на неизменном уровне и разработки новых традиционных месторождений. Восполнить пробелы в плане новых технологий взялись российские обслуживающие компании, и в большинстве случаев у них это успешно получилось, однако не в отдаленных районах. Тем временем западные компании по-прежнему при каждом удобном случае подчеркивают масштабы углеводородных запасов в России и их значимость для удовлетворения спроса на энергоресурсы в будущем.

Но надежды на продолжение сотрудничества в сфере технологий рухнули, и в будущем восстановить его в прежних объемах будет весьма непросто. Отвечая на вопрос об ухудшении отношений с Западом в энергетической сфере, президент Путин сказал: «Мы сейчас сосредоточим наши источники энергии на других направлениях». Для России это стало еще одним доводом в пользу переориентации потоков энергоресурсов на Азию и, в частности, на Китай. В 2014 г. Россия и Китай заключили две масштабные сделки по природному газу. Одна из них, как заявил Путин, является «крупнейшим контрактом в истории газового сектора бывшего СССР». А в 2015 г. Россия стала крупнейшим поставщиком нефти в Китай, обойдя Саудовскую Аравию<sup>{29}</sup>.

---

<sup>{28}</sup> BP and Rosneft press conference, March 21, 2013.

<sup>{29}</sup> BBC News, December 1, 2014 ("other directions"); Reuters, May 21, 2014 ("former USSR"); Middle East Economic

Как бы ни складывалась для западных компаний ситуация в России, когда речь идет о нефти и газе, более широкие перспективы видятся в странах бывшего Советского Союза, а не в Российской Федерации. Гораздо более широкие. Именно поэтому внимание к ним не ослабевает с конца 1980-х и начала 1990-х гг., когда происходил распад советской системы.

## Глава 2

### Каспийское дерби

В конце 1980-х, когда развал Советского Союза уже маячил на горизонте, в южных регионах СССР, в Прикаспии и Центральной Азии, начали появляться представители западных нефтяных гигантов. В 1991 г. здесь появились три независимые государства – Азербайджан, Казахстан и Туркмения.

Ключевым городом каспийского региона исторически был Баку. Столетие назад он являлся крупнейшим центром коммерческой и предпринимательской деятельности с роскошными дворцами нефтяных магнатов и одним из лучших в мире оперных театров. Однако представители западных компаний, которые приехали в Баку в период распада Советского Союза, нашли лишь жалкие остатки некогда полной жизни отрасли. То, что они увидели, больше походило на музей истории нефтедобывающей промышленности.

Сотрудничество с западными нефтяными компаниями помогало этим молодым государствам положить конец исторической изоляции и интегрироваться в мировую экономику. Это вело к изменению нефтяной карты мира и появлению на глобальном рынке нового нефтяного региона, который, имея третий в мире по величине действующий промысел, вполне мог ко второму десятилетию XXI в. соперничать с такими признанными нефтеносными районами, как Северное море.

Освоение каспийских нефтегазовых ресурсов было неразрывно связано с геополитикой и национальными амбициями. Безусловно, это должно было сказаться на облике нового мира – мира после холодной войны – и на его жизнедеятельности.

В центре Каспийского региона находится Каспийское море, самый большой в мире внутриконтинентальный водоем с береговой линией протяженностью около 6500 км. Хотя Каспийское море не соединено с Мировым океаном, вода в нем соленая, а внезапные сильные штормы – обычное явление. Азербайджан расположен на юго-западном побережье и граничит на западе с Грузией и Арменией. Эти три страны образуют Южный Кавказ. На северо-западном побережье Каспийского моря, севернее Азербайджана, находится Россия и ее беспокойный Северо-Кавказский регион, включая Чечню. С восточной стороны воды Каспия омывают два государства: на северо-востоке Казахстан и на юго-востоке Туркмению. На южном побережье находится Иран с его устремлениями к доминированию в регионе и интересами, восходящими к династиям персидских шахов.

### Новая большая игра

Ожесточенная борьба интересов в этом регионе получила название новой «большой игры». Считается, что термин «большая игра» ввел Артур Конолли, офицер британской секретной службы, путешественник и писатель, казненный в 1842 г. местным правителем в Бухаре, древнем священном городе Центральной Азии. Этот термин хорошо отражает сущность – всю серьезность и тщетность – геополитической борьбы в регионе. Он был популяризован Редьярдом Киплингем в известном романе «Ким» о мальчишке-шпионе, работавшем на британскую разведку, который оказался в самом центре противостояния между Британией и Российской империей в конце XIX в.<sup>{30}</sup>

В конце XX в. начался новый раунд большой игры, в котором к двум исходным игрокам присоединилось множество других стран – США, Турция, Иран и, позже, Китай. И, разуме-

---

<sup>{30}</sup> Peter Hopkirk, *The Great Game: The Struggle for Empire in Central Asia* (New York: Kodansha International, 1994), p. 1.

ется, сами недавно обретшие самостоятельность страны также были в числе игроков, которые балансировали между противоборствующими силами в стремлении сохранить и укрепить свою независимость.

Еще были крупные нефтяные и газовые компании, жаждущие добавить к своим запасам углеводородов новые богатые месторождения и решительно настроенные не остаться в стороне во время дележа. Нельзя забывать и про кучу предпринимателей-авантюристов, операторов, поисковиков, посредников, которые тоже хотели получить свой кусок пирога. Все это продолжало великую традицию, установленную еще в начале XX в. известным нефтяным махинатором, впоследствии магнатом и меценатом, Галустом Гюльбенкяном, которого прозвали «Мистер Пять процентов».

Вместо громкого термина «большая игра» некоторые предпочитали более приземленное название «политика трубопроводов», которое отражало тот факт, что рычагами политического воздействия было не оружие, а маршруты прокладки трубопроводов, по которым будет осуществляться экспорт каспийской нефти и газа на мировой рынок. Другие же, наблюдая за столкновением и переплетением интересов многочисленных игроков, слушая какофонию обвинений и контробвинений, видя, как делаются огромные ставки и заключаются сделки, называли происходящее «каспийским дерби». Но, каким бы ни было название, приз был один: нефть и газ, право добывать их и поставлять на рынок.

## Игроки

Советский Союз канул в Лету. Но российские интересы нет. Между Россией и новыми независимыми государствами, некогда бывшими одной страной, существовали теснейшие связи во всем – от инфраструктуры до населения. По всему Каспийскому региону были разбросаны российские военные базы, наследие СССР. Как будет относиться Россия к своим новым соседям, многие из которых были независимыми ханствами до того, как несколько столетий назад их завоевала Российская империя, но никогда не существовали как современные национальные государства?

Для русских это было вопросом восстановления влияния и положения их страны на мировой арене – возвращения потерянного статуса великой державы. Для них распад Советского Союза стал неожиданностью. Многие сожалели об этом и рассматривали разрушение страны (в отличие от коммунистического режима) как унижение, как результат происков внешних сил, в частности США. Сразу же после распада они начали называть бывшие республики СССР «странами ближнего зарубежья», зачастую открыто говоря о необходимости восстановления контроля над ними. Само название «ближнее зарубежье» отражало особый статус и особые прерогативы России – не в последнюю очередь и потому, что в этих ныне независимых государствах жило много этнических русских. Хотя теперь их разделяли официальные границы, Россию и эти новые государства тесно связывала история, образование, экономика и вооруженные силы, русский язык, идеология и культура, не говоря уже о множестве межнациональных браков. По мнению Москвы, они попадали в сферу жизненных интересов России и должны были находиться под ее опекой. Западная активность и влияние в этих странах рассматривались русскими как дальнейшая попытка ослабить Россию и помешать восстановлению ее статуса великой державы<sup>{31}</sup>.

И, разумеется, нефтяной вопрос играл свою роль. После большевистской революции 1917 г. нефтяные ресурсы Каспия разрабатывались советской нефтяной промышленностью, с использованием советских технологий и на деньги Советского Союза. В советские времена началось освоение богатейшего, хотя и очень сложного нефтеносного района в Казахстане,

---

<sup>{31}</sup> *New York Times*, April 26, 2005.

и советские нефтяные генералы уже поговаривали о возврате Каспию статуса центра нефтедобычи.

Среди русских было распространено убеждение или, по крайней мере, подозрение в том, что США сознательно срежиссировали развал Советского Союза с целью наложить лапу на каспийскую нефть.



США и Великобритания рассматривали обретение независимости и суверенитета новыми государствами как естественное завершение эпохи холодной войны и необходимое условие для перехода к более мирному сосуществованию. Теперь эти страны получили возможность реализовать вильсоновскую мечту о самоопределении. Возвращение их в сферу эксклюзивного влияния России, по мнению США и Великобритании, было бы неблагоприятным и дестабилизирующим фактором. В то же время существующий вакуум мог заполнить Иран.

Энергетический аспект имел для Вашингтона в начале 1990-х гг. ничуть не меньшее значение, чем для других игроков. Оккупация Кувейта Саддамом Хусейном и только что завершившаяся война в Персидском заливе в очередной раз показали миру, как опасна чрезмерная зависимость от ближневосточной нефти. Если бы удалось реинтегрировать каспийский регион в глобальную энергетическую систему, как это было до Первой мировой войны, и обеспечить новый приток нефтяных ресурсов на мировой рынок, это стало бы важным шагом в направлении диверсификации нефтяных поставок и существенным вкладом в укрепление глобальной энергетической безопасности.

В то же время построение новых конструктивных отношений с Россией было одним из приоритетов правительства Клинтона, и США не хотели осложнять ситуацию соперничеством за каспийскую нефть и своим участием в новой большой игре. В своей речи, названной «Прощай, Флэшмен» (Флэшмен – вымышленный персонаж, прославленный британский вояка и прохвост, участвовавший в азиатском противостоянии Англии и России в XIX в.), заместитель госсекретаря США Струоб Тэлботт заявил об американской заинтересованности в устойчивом экономическом и политическом развитии этого региона, являющегося важ-

нейшим перекрестком мира, и предостерег от альтернативного сценария – «возможности превращения региона в прибежище терроризма, рассадника религиозного и политического экстремизма, и арену открытых вооруженных конфликтов». «Конечно, можно заявить... что сейчас появилась возможность переиначить "большую игру" на Кавказе и в Центральной Азии... игру, которая приводится в движение нефтью, – продолжил он. – Однако наша цель состоит в том, чтобы активно препятствовать подобному атавистическому подходу». Большой игре, как выразился он, «место на книжной полке среди исторической беллетристики». Но тем не менее все понимали, что смягчение столкновения интересов и амбиций в этом ключевом стратегическом регионе – очень непростая задача<sup>{32}</sup>.

Перед Турцией, которая в течение многих столетий не имела доступа на эту территорию, с распадом Советского Союза открывались двери для расширения своего влияния и торговой деятельности на Кавказе, в Каспийском регионе и дальше, за их пределами, а также для восстановления утраченных связей с тюркскими народами Центральной Азии. Исламская Республика Иран также была не прочь распространить свое политическое и религиозное влияние на север – на другие прикаспийские страны и на Центральную Азию – и попытаться привлечь на свою сторону мусульманские народы, чьи возможности исповедовать ислам сильно ограничивались в советские времена.

Особое значение для Ирана имел Азербайджан. Здесь проживало более 7,5 млн этнических азербайджанцев, которые теперь получили возможность свободно взаимодействовать с внешним миром, в то время как около 25 млн иранцев, т. е. четверть населения Ирана, также этнически были азербайджанцами. Несмотря на жесткий контроль со стороны правящего теократического режима, многие иранские азербайджанцы имели прямые родственные связи в Азербайджане. Поэтому Тегеран видел в ныне независимом соседнем государстве с его более толерантным, светским и активно развивающимся обществом серьезный источник угрозы собственному режиму.

Интересы Китая формировались более медленно, однако и для него энергетическая проблема в конечном итоге вышла на передний план, когда интенсивный рост экономики подстегнул рост потребностей страны в энергии. Центральноазиатские государства находились «по соседству», из них можно было проложить трубопроводы и обеспечить столь важную диверсификацию поставок. Постепенно влияние Китая становилось все более и более заметным, хотя он и старался действовать не столько через политику, сколько через инвестиции.

Новые независимые государства тоже едва ли были простыми пешками в этой игре. Их лидеры были полны решимости укрепить свою власть. Несмотря на существенные различия между ними, де-факто это были однопартийные государства с сосредоточенной в руках президента властью. Во внешней политике они преследовали одну и ту же цель: сохранить и укрепить свою независимость и состояться как государства. Какими бы ни были их отношения с Кремлем, они ни в коем случае не хотели снова оказаться поглощенными Россией. Однако они не могли полностью оторваться от своего могущественного соседа и боялись навлечь на себя его гнев. Они нуждались в России. Связи были слишком многогранными и тесными, а география очевидна. Кроме того, они беспокоились о судьбе представителей своих этнических групп, которые жили в Москве и других российских городах, и денежные переводы которых стали важным компонентом их ВВП.

Для некоторых из этих стран нефть и газ имели критическое значение: это была основная статья их доходов и главный двигатель восстановления и экономического роста. Нефть могла привлечь в них компании со всего света и обеспечить не только денежные потоки, но и политическое влияние и поддержку. Как сказал советник по вопросам национальной

---

<sup>{32}</sup> Strobe Talbott, "A Farewell to Flashman: American Policy in the Caucasus and Central Asia," speech, July 21, 1997.

безопасности Азербайджана, «нефть – это наша стратегия, наша безопасность и наша независимость»<sup>{33}</sup>.

Однако для того чтобы обеспечить выживание, этим новым суверенным государствам требовались не только материальные ресурсы, такие как нефть, но и ресурсы совсем иного рода – а именно, ловкая дипломатия. Дипломатические игры в этом регионе всегда требовали превосходного умения балансировать в сложных условиях. Азербайджан, светское мусульманское государство, зажат между Ираном и Россией. Казахстан с его огромной территорией, но относительно небольшим населением, вынужден находить баланс в отношениях с влиятельной Россией и быстро растущим и набирающим политический вес Китаем.

Но между тем за всеми этими дискуссиями о нефти, геополитике и больших играх нельзя было упускать из виду более практические вопросы: в конце концов, нефтедобыча ведется не столько на мировой политической арене, сколько непосредственно на игровом поле самой нефтяной индустрии – на компьютерных мониторах инженеров и проектировщиков, в отчетах финансовых аналитиков, в цехах по сборке буровых установок и на буровых площадках и морских платформах, где ключевое значение приобретают другие факторы, такие как геология и геофизика, проектирование, затраты, инвестиции, логистика, мастерство и передовые технологии. А риски для компаний были высокими, причем не только риски политического характера, но и неизбежные риски, связанные с разработкой новых месторождений, которые могли иметь крупнейшие в мире запасы, но в то же время требовать решения сложнейших технических задач.

С точки зрения ожиданий у компаний были две альтернативы. С одной стороны, Каспийский регион называли новым Эльдorado, еще одним Персидским заливом с несметными сокровищами в виде нефти и газа, которые только и ждут, чтобы их извлекли из-под земли. С другой стороны, его относили к рискованным нефтеносным провинциям, где сухие скважины не раз приносили разочарование нефтяникам. Поэтому важно было трезво оценивать ситуацию и уравновешивать ожидания.

## Нефтяное королевство

В конце XIX и начале XX в. Российская империя, а точнее, бакинский район с его богатыми месторождениями, была крупнейшим производителем нефти в мире. На заре XX в. по объемам добычи этот район опережал даже западную Пенсильванию и был мировым центром нефтедобычи. Здесь нажили свои состояния Нобели и Ротшильды. Людвиг Нобель – брат Альфреда, изобретателя динамита и учредителя знаменитых Нобелевских премий, – был известен как «русский Рокфеллер». Именно Людвиг Нобель построил первый в мире танкер для перевозки нефти по бурным водам Каспийского моря. Компания Shell Oil была создана как предприятие для транспортировки бакинской нефти по всему миру дерзким предпринимателем, некогда торговцем сувениров из ракушек Маркусом Сэмюелем. Местные нефтяные магнаты также обладали огромным влиянием и деньгами.

Господствующее положение Баку серьезно пошатнулось с началом периода политической нестабильности, отправной точкой которого стала неудавшаяся революция 1905 г., названная Владимиром Лениным «генеральной репетицией». В последовавшие за этим годы ситуация в регионе оставалась беспокойной из-за активизировавшегося революционного движения. Особенно выделялся среди революционеров-подпольщиков некогда ученик духовной семинарии из соседней Грузии Иосиф Джугашвили, известный миру под псевдонимом Сталин. Позднее Сталин написал, что именно в Баку он стал «подмастерьем рево-

---

<sup>{33}</sup> *New York Times*, October 4, 1998 ("our strategy"); Jan Kalicki, "Caspian Energy at the Crossroads," *Foreign Affairs*, September – October 2001.

люции», работая агитатором и организатором рабочих кружков на бакинских нефтепромыслах. О том, что в этот же период он занимался вымогательством и грабежом банков, Сталин предпочитал умалчивать. Он хорошо понимал, какими несметными богатствами обладает Баку с его нефтью – богатствами, которые следовало отнять, – и называл Баку нефтяным королевством<sup>{34}</sup>.

В результате большевистской революции Российская империя рухнула. Через несколько месяцев обширная область к западу от Каспийского моря, включая Баку, провозгласила себя независимым государством – Азербайджанской Демократической Республикой. Это была первая мусульманская страна, в которой право голоса было предоставлено женщинам (даже раньше чем в США). Однако Ленин заявил, что его молодое революционное государство не сможет выжить без бакинской нефти, поэтому в 1920 г. Азербайджан был оккупирован Красной Армией и присоединен к Советской России, а месторождения нефти были немедленно национализированы.

Несмотря на это, глава Royal Dutch Shell сэр Генри Детердинг, потерявший в Баку богатейшие нефтепромыслы, уверенно заявил, что «не пройдет и полгода, как большевиков вычистят, и не только с Кавказа, но и из России». Но в скором времени стало очевидно, что большевики никуда не уйдут и западным компаниям больше нет места в новой Советской России.

Когда в июне 1941 г. Гитлер вторгся в Советский Союз, одной из его главных стратегических целей был Азербайджан – чтобы приводить в движение гигантскую военную машину, Гитлеру требовались надежные поставки нефти. «Если мы не получим бакинскую нефть, война проиграна», – сказал он одному из своих генералов. Фашистская армия очень близко подошла к Баку, но была остановлена на последнем рубеже у реки Терек благодаря яростному сопротивлению советских войск и естественным преградам, которыми изобиловали высокие Кавказские горы. Неудачное наступление на Баку дорого обошлось нацистской Германии, катастрофическая нехватка топлива стопорила ее военную машину и была одной из причин окончательного поражения в этой войне<sup>{35}</sup>.

В 1970-е и 1980-е гг. Каспий превратился в нефтяное захолустье. Считалось, что запасы нефти там истощились или были трудноизвлекаемыми, поэтому советская нефтедобывающая промышленность переключила свое внимание на другие регионы, особенно на Западную Сибирь. Однако в начале 1990-х гг., когда в результате краха советской системы бывшие республики СССР Азербайджан, Казахстан, и Туркмения обрели независимость и в них потекли иностранные инвестиции и передовые технологии, нефтяной потенциал региона вновь стал привлекательным.

## Музей под открытым небом

Баку и Бакинский район некогда были центром российской, а затем советской нефтяной промышленности, и буквально вся история развития нефтедобычи предстала перед глазами удивленных представителей западных нефтяных компаний, когда они появились в Азербайджане.

---

<sup>{34}</sup> Robert Tolf, *The Russian Rockefellers: The Saga of the Nobel Family and the Russian Oil Industry* (Stanford: Hoover Institution Press, 1976), pp. xiv ("Russian Rockefeller"), 53–55; Steve LeVine, *The Oil and the Glory: The Pursuit of Empire and Fortune on the Caspian Sea* (New York: Random House, 2007), p. 146; Ronald Suny, "A Journeyman for the Revolution: Stalin and the Labor Movement in Baku," *Soviet Studies*, no. 3, 1972; Simon Sebag Montefiore, *Young Stalin* (New York: Vintage, 2008), p. 187 ("the Oil Kingdom").

<sup>{35}</sup> Daniel Yergin, *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power* (New York: Free Press, 2009), p. 220 ("The Bolsheviks will be cleared"); Geoffrey Jones, *The State and the Emergence of the British Oil Industry* (London: Macmillan, 1981), pp. 209–11 (Bolsheviks); Alexander Stahlberg, *Bounden Duty: The Memoirs of a German Officer, 1932–1945*, trans. Patrica Crampton (London: Brassey's, 1990), pp. 226–27 ("Baku oil").

Часть этого исторического музея находилась в море. От набережной Баку далеко в море уходил небольшой город из колченогих деревянных конструкций, соединенных друг с другом шаткими деревянными мостками. Дальше, на расстоянии 100 км от берега, где море становится мелким, располагались Нефтяные Камни – своеобразный город нефтяников – паутина деревянных и стальных платформ и эстакад около 25 км длиной и около километра шириной с общей протяженностью эстакад около 200 км, и многоэтажными жилыми и административными зданиями на искусственных островах. В свое время это считалось крупнейшим достижением советской инженерии, «легендой в открытом море». Но к началу 1990-х гг. Нефтяные Камни пришли в упадок: сооружения проржавели и обветшали, конструкции частично обрушились в море, а некоторые места были признаны настолько опасными, что были покинуты и закрыты<sup>{36}</sup>.

На суше, в самом Баку и в его окрестностях, вырисовывались бесчисленные силуэты древних станков-качалок, мерно кивающих своими «ослиными головами», которые качали нефть из скважин, пробуренных еще в конце XIX и начале XX в. Совершив небольшую пешую прогулку к северу от Баку, вы попадали в огромную засушливую долину Кирмаки и переносились в еще более ранние времена. Вам приходилось переступать через трубы и взбираться на лишенные растительности холмы, изъеденные, как оспинами, сотнями колодцев, вырытых вручную еще в XVIII и XIX вв. В те дни в эти опасные, вызывающие клаустрофобию, колодцы глубиной 8–15 м, стены которых были укреплены досками, опускались один или двое мужчин, наполняли ведра нефтью и поднимали их наверх при помощи примитивных лебедок.

С другой стороны Апшеронского полуострова находилось месторождение Балаханы, где в 1871 г. забил нефтяной фонтан. Хотя месторождение уже дало около 5 млрд баррелей нефти, добыча в небольших масштабах здесь продолжалась, и кругом возвышался лес буровых установок, некоторые из которых восходили к временам Нобелей и Ротшильдов. Невдалеке, на близлежащем склоне горы, где выходили на поверхность нефтяные газы, днем и ночью горел «вечный огонь».

Таким образом, прибывших в Азербайджан представителей западных нефтяных компаний ожидала переживающая глубокий упадок, отсталая отрасль, отчаянно нуждавшаяся в инвестициях, современных технологиях и пристальном внимании. Но за всем этим они увидели и другое – огромные возможности, хотя и сопряженные с множеством рисков и неопределенностью.

## Все дороги ведут сюда

Азербайджан был центром каспийского дерби. Как выразился российский министр энергетики, это был «ключ» к Каспийскому морю, поэтому «все дороги вели сюда». Здесь разыгрывались все карты, и многие из них были связаны с географией. Ближайшая проблема находилась на западе, и ее источником было новое независимое государство Армения, с которым у Азербайджана разгорелся военный конфликт из-за спорного армянского анклава Нагорный Карабах. Победу в этой войне одержала Армения, 800 000 этнических азербайджанцев, в основном из Нагорного Карабаха, стали беженцами или вынужденными переселенцами и жили в палаточных городках, вагончиках из гофрированного железа и любом другом жилье, которое смогли найти для них местные власти. Наплыв беженцев, составлявших 10 % населения Азербайджана, только усугубил ситуацию в этой обедневшей стране с разрушенной инфраструктурой, стоящей на грани экономического краха.

---

<sup>{36}</sup> LeVine, *The Oil and the Glory*, pp. 50–51; Jeffrey Goldberg, "The Crude Face of Global Capitalism," *New York Times, Sunday Magazine*, October 4, 1998.

В начале 1990-х гг. различные консорциумы иностранных нефтяных компаний вели «сложные и постоянно срывающиеся переговоры» с чередой сменяющих друг друга правительств, но так и не пришли ни к каким договоренностям. Казалось, страна навсегда погрузилась в политическую сумятицу, хаос, вызванный борьбой многочисленных кланов за власть, и постепенно скатывалась к гражданской войне<sup>{37}</sup>.

## Сын своего народа

В советские времена Гейдар Алиев достиг вершин власти сначала как генерал КГБ, затем как председатель КГБ Азербайджана и, наконец, как первый секретарь ЦК Коммунистической партии Азербайджана. Затем он был переведен в Москву, избран членом Политбюро и считался одним из самых влиятельных политиков в Советском Союзе. Однако из-за серьезных разногласий с Горбачевым Алиев попал в опалу и был не только исключен из Политбюро, но и выслан из Москвы. Предоставить квартиру в Баку ему отказались, поэтому ему пришлось вернуться на родину в Нахичевань. После распада СССР эта область была отделена от Азербайджана вклинившейся узкой полосой территории Армении, поэтому попасть в нее можно было только самолетом из Баку. Находясь в изгнании, Алиев осознал, что его призвание отныне не в том, чтобы быть «советским человеком», а в том, чтобы стать «сыном своего народа». И он стал ждать благоприятного момента.

В 1993 г., после обострения правительственного кризиса и возникновения угрозы гражданской войны, Алиев приехал в Баку. В разгар мятежа против действующего президента Эльчибея Алиев стал новым президентом Азербайджана. В возрасте 70 лет Алиев снова пришел к власти. С собой он принес стабильность. И умение управлять страной. «Я очень долго был в политике и видел ее изнутри, находясь у верхушки власти мировой сверхдержавы», – сказал он. Теперь Алиев защищал национальные интересы Азербайджана. Он был блестящим тактиком и выдающимся стратегом. Умело используя нефтяной потенциал страны, он превратил ее в настоящее национальное государство, заручился поддержкой ключевых держав и укрепил и режим, и свою личную власть. В то же время он хорошо понимал менталитет Москвы и знал, как вести себя с русскими и до каких пределов можно гнуть свою линию, чтобы не вызвать их гнев<sup>{38}</sup>.

## Контракт века

В сентябре 1994 г. Алиев собрал группу дипломатов и представителей иностранного нефтяного бизнеса в банкетном зале дворца «Гулистан» для подписания соглашения, которое было торжественно названо «контрактом века». В «контракте века» были представлены 10 нефтяных компаний из шести стран, которые теперь вошли в Азербайджанскую международную операционную компанию (в английской аббревиатуре АИОС), и Государственная нефтяная компания Азербайджана (SOCAR). Среди западных компаний доминировали BP и Amoco, однако значительная доля в контракте принадлежала и российскому «Лукойлу». Позднее к АИОС присоединилась японская корпорация Itochu, увеличив число представленных стран до семи. Принимая во внимание все сложности и высокую неопределенность, некоторые угрюмо ворчали, что этот «контракт века» следовало бы назвать «миссия невыполнима». В конце концов, как это будет работать? Как внутриматериковый Азербайджан

---

<sup>{37}</sup> LeVine, *The Oil and the Glory*, p. 209 "all roads"; Terry Adams, "Baku Oil Diplomacy and 'Early Oil' 1994–1998: An External Perspective," in *Azerbaijan in Global Politics: Crafting Foreign Policy* (Baku: Azerbaijan Diplomatic Academy, 2009), p. 228 ("disruptive").

<sup>{38}</sup> LeVine, *The Oil and the Glory*, p. 179 ("native son"); Heydar Aliyev, interview, *Azerbaijan International*, Winter 1994, pp. 7–9 ("core leadership").

собирается поставлять свою нефть на мировой рынок? Ведь, как сказал генеральный директор одной из западных компаний-участниц, «нефть надо где-то продавать»<sup>{39}</sup>.

Кроме того, даже с Алиевым у власти политическая ситуация в стране оставалась крайне нестабильной. В Баку продолжал действовать комендантский час, а вскоре после подписания «контракта века» были убиты двое ближайших помощников Алиева, включая руководителя службы безопасности, и совершена неудачная попытка военного переворота.

В рамках «контракта века» предусматривалась разработка блока месторождений Азери-Чираг-Гюнешли на шельфе Каспия в 100 км от берега. Они были открыты еще до развала Советского Союза, но из-за своей сложности фактически не были разработаны. Большая часть этих залежей нефти была недосыгаемой для советской нефтедобывающей промышленности с ее уровнем технологий. Тем не менее в советские времена была начата разработка на мелководье, и если существующую платформу переоборудовать и модернизировать в соответствии с международными стандартами, можно было бы быстро начать добычу так называемой ранней нефти. Это было важно по двум причинам: во-первых, это быстро создавало поток доходов, а во-вторых, укрепляло доверие между членами консорциума АЮС.

## **Куда потечет ранняя нефть?**

Вместе с тем ранняя нефть создавала серьезную и безотлагательную проблему. Как транспортировать ее на мировой рынок? Доставив ее на берег, какую-то часть можно было перевозить в железнодорожных цистернах, как в XIX в., но, учитывая ограниченные возможности железнодорожного транспорта, проблему это не решало.

Очевидным ответом был трубопровод. А вместе с этим очевидным ответом начинался новый виток каспийского дерби. Нефть могла пойти на север через существующую российскую систему трубопроводов – вариант, который чрезвычайно устраивал Россию. Но это давало в руки Москвы мощный рычаг влияния на экономическую и политическую судьбу Азербайджана, чему активно противились США.

Другим вариантом был западный маршрут через территорию Грузии с выходом к Черному морю, где дальнейшая транспортировка нефти осуществлялась бы танкерами через Босфорский пролив в Средиземное море – точно таким же маршрутом транспортировалась бакинская нефть в XIX в. Но это ставило Азербайджан в зависимость от Грузии, которую раздирали на части сепаратистская борьба и у которой были весьма напряженные отношения с Москвой. Кроме того, этот маршрут обошелся бы гораздо дороже, потому что трубопровод должен был пройти по сложному рельефу. Консорциум АЮС находился под сильнейшим давлением. Азербайджану требовались доходы, компаниям нужна была ясность. США и Россия пытались настоять на своем. И тем не менее надо было что-то делать. Ранняя нефть была на подходе.

## **Стратегия двух трубопроводов: никто не должен остаться в обиде**

В невзрачном конференц-зале в деловом центре Лондона собралось несколько руководителей компаний из АЮС и небольшая группа региональных и отраслевых экспертов, чтобы наконец-то сделать выбор – «ранняя нефть пойдет на север» или «ранняя нефть пойдет на запад» – и обсудить вероятную реакцию на то и другое решение. После длительных

---

<sup>{39}</sup> Adams, "Baku Oil Diplomacy," p. 2 ("Mission Impossible").

дискуссий было сделан вывод, что «выбор любого из направлений опасен с точки зрения политического риска».

Наконец, один из участников встречи, до того момента тихо сидевший в углу, сказал: «Зачем вообще выбирать? Почему мы не можем использовать оба варианта? Чем больше трубопроводов, тем лучше. Несмотря на более высокие затраты, двойной маршрут гарантирует большую надежность. Это будет отличной страховкой. Такой подход также обеспечит нам скорость и избавит от умышленных проволок – АИОС всегда может пригрозить тем, что выберет "другой" вариант». Таким образом, в выборе сразу двух маршрутов был большой смысл<sup>{40}</sup>.

Разумеется, с чего-то нужно было начать. И начать нужно было с российского маршрута. В конце концов, этот трубопровод уже существовал. К тому же так было лучше с точки зрения политики.

Гейдар Алиев считал именно так. Непогожим холодным вечером в феврале 1995 г. из своей резиденции, расположенной на возвышающихся над Баку холмах, Алиев дал инструкции главе АИОС Теренсу Адамсу и руководителю Азербайджанской государственной нефтяной компании. По словам президента, нельзя делать ничего, что настроило бы русских против. Это было слишком рискованно. Прежде чем предпринимать любые другие шаги, необходимо подписать контракт с русскими. «Геополитический императив бакинской нефтяной дипломатии был обозначен предельно ясно», – впоследствии сказал Адамс. Президент четко выразил и еще одну мысль. Конфликт с русскими в любой форме будет катастрофой для Азербайджана, а значит и для АИОС и лично для всех вовлеченных в это предприятие. Он бросил на обоих присутствующих тяжелый взгляд. С другой стороны, Алиев подчеркнул, что отношения с США также важны для его стратегии. Его требование к нефтяным компаниям было трудновыполнимым, но абсолютно четким: «Никто не должен остаться в обиде».

В феврале 1996 г. северный маршрут получил официальное одобрение<sup>{41}</sup>. Следующим было заключено соглашение по западному маршруту для транспортировки ранней нефти. Грузинский маршрут служил противовесом Москве. Реализация этого плана опиралась на личные отношения между Алиевым и грузинским президентом Эдуардом Шеварднадзе, чья политическая судьба была очень похожа на судьбу Алиева: министр внутренних дел Грузии, первый секретарь ЦК Коммунистической партии Грузии, затем путь к верхушке власти в Кремле – министр иностранных дел СССР при Михаиле Горбачеве, партнер по переговорам с госсекретарем США Джеймсом Бейкером об окончании холодной войны. Теперь Шеварднадзе, вернувшийся в Грузию в качестве президента после распада Советского Союза, вел переговоры о строительстве трубопровода и о плате за транзит, которая была очень нужна обедневшей Грузии, чтобы удержаться на плаву. Но не менее важен был и геополитический капитал, который приобретала Грузия благодаря заинтересованности США, Великобритании и Турции. Он помог бы ей в противостоянии с находящимся на севере российским гигантом.

К 1999 г. заработали оба маршрута транспортировки ранней нефти. Западный маршрут в точности повторял тот путь, по которому был проложен старый деревянный трубопровод братьев Нобелей в XIX в. Северная российская ветка проходила через Чечню, где в том же году началась вторая война между российскими вооруженными силами и исламистскими боевиками. Во время войны чеченский участок нефтепровода был частично разрушен. Вся ранняя нефть была пущена по западной грузинской ветке, которая доказала свою ценность как «страховочного варианта».

---

{40} "Early Oil Northor West," Report, n. d.

{41} Interview with Jan Kalicki.

Ранняя нефть начала поступать на рынок. Между тем к концу десятилетия многие технические трудности, связанные с разработкой блока шельфовых месторождений Азери-Чираг-Гюнешли, были преодолены, а это означало существенное расширение добычи с началом нового столетия. Запасы были «доказаны»: со дна Каспийского моря можно было рентабельно извлекать большие объемы нефти.

## Каким путем пойдет большая нефть

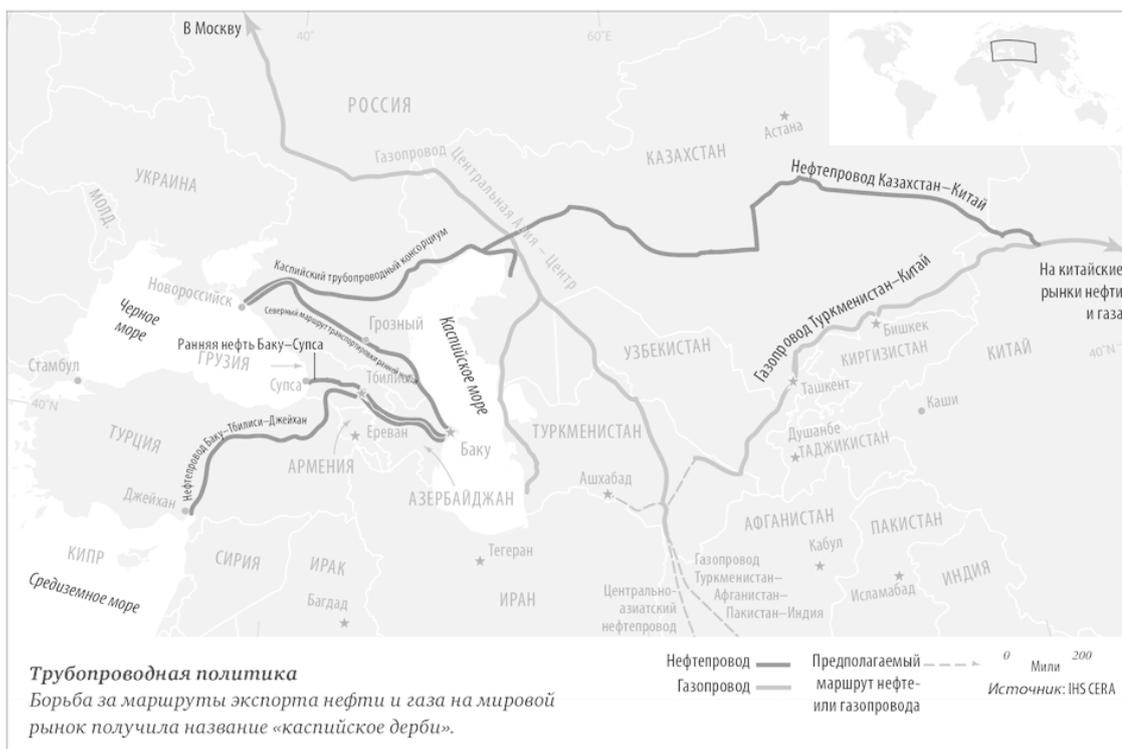
Теперь, когда был открыт доступ к запасам, встал вопрос строительства основного экспортного трубопровода с гораздо большей пропускной способностью. Но на этот раз вопрос стоял жестче: трубопровод мог быть только один. Учитывая масштабы строительства и затрат, два трубопровода себя не окупили бы. Разумеется, Россия ратовала за то, чтобы нефть текла на север через российскую систему трубопроводов – это дало бы ей определенные рычаги влияния на каспийские ресурсы. Другим вариантом был маршрут через Грузию. Но в обоих случаях в конце трубы нефть перегружалась в танкеры и ее дальнейший путь пролегал через Черное море и узкий Босфорский пролив. А это была большая проблема.

Босфорский пролив, который соединяет Черное и Средиземное море и является границей между Европой и Азией, на протяжении многих веков играл важнейшую роль. Именно сюда в IV в. нашей эры римский император Константин перенес столицу Римской империи, чтобы лучше управлять обширными восточными территориями, дав ей название Константинополь. В новой истории город имел большое стратегическое значение и для Российской, и для Советской империй: их единственные незамерзающие порты находились на Черном море, и военным кораблям приходилось проходить через Босфор, чтобы попасть в Мировой океан.

Но в конце XX в. пролив и без того был перегружен танкерами, перевозящими российскую и каспийскую нефть на мировые рынки, и мог не справиться с резко возросшим транзитом. Ситуация усугублялась тем, что Босфор не был изолированным водным путем; он пересекал самое сердце Стамбула (как был официально переименован Константинополь в 1930 г.), город с населением 11 млн человек. Несколько аварий танкеров стали катастрофическими для Стамбула, и Турция боялась их повтора. И не без оснований. Этот узкий пролив длиной 31 км имеет 12 крутых поворотов. В самом узком месте его ширина не превышает 700 м, а угол поворота составляет 45°. Еще в одном месте пролив поворачивает на 80°, почти под прямым углом<sup>{42}</sup>.

---

<sup>{42}</sup> LeVine, *The Oil and the Glory*, p. 350.



Был еще один маршрут, с точки зрения затрат самый дешевый из всех. Можно было договориться с Тегераном о том, чтобы отправлять каспийскую нефть на юг, на нефтеперерабатывающие заводы на севере Ирана. А взамен получать эквивалентное количество нефти с нефтяных промыслов на юге Ирана и далее экспортировать ее через Персидский залив. Таким образом, отпадала необходимость в строительстве трубопровода через Иран. С экономической точки зрения такой обмен был оптимальным решением, но оно абсолютно не устраивало США и другие западные страны и было категорически отвергнуто. Это не только укрепило бы позиции Ирана, но и позволило бы ему взять под контроль будущее Азербайджана – последнее, чего хотел бы Алиев. Наконец, это привело бы к увеличению количества нефти в Персидском заливе и большей зависимости от Ормузского пролива, сводя на нет все усилия по диверсификации поставок и укреплению энергетической безопасности, ради чего, собственно, и замышлялась игра.

Оставался, впрочем, еще один вариант – пойти на запад, в обход Армении через Грузию, затем повернуть налево у Тбилиси и направиться на юг через Турцию к турецкому порту Джейхан на Средиземном море. Основных проблем было две. Во-первых, трубопровод Баку – Тбилиси – Джейхан должен был стать самым протяженным в мире, а его прокладка через высокие пики Кавказа была сопряжена со значительными техническими трудностями. Во-вторых, это был самый дорогостоящий маршрут. Строительство требовало огромных вложений, а дальнейшая экономическая жизнеспособность оценивалась весьма сомнительно.

По мере того, как срок принятия решения приближался, баталии вокруг главного трубопровода становились все ожесточеннее. В одной частной беседе госсекретарь США Мадлен Олбрайт кратко сформулировала свое видение отношения США к этому вопросу. Однажды вечером, сидя в небольшом кабинете на 17-м этаже здания Госдепартамента, она сказала: «Мы не хотим через десяток лет биться головой об стену и спрашивать себя, какого черта мы не построили этот трубопровод?»

## Момент настал

Вот уже пятый раз в Стамбуле проводилась ежегодная конференция «Легенда трех морей» (Каспийское, Черное и Средиземное море). Конференция открывалась теплым июньским вечером, когда солнце уже клонилось к закату, в парке на склоне холма, с которого открывался великолепный вид на Босфор, под тихий мелодичный концерт в исполнении «Оркестра трех морей». Музыка должна была символизировать гармонию, преодоление всех острых исторических противоречий, так как здесь собирались представители стран Центральной Азии и Кавказа, многих арабских государств, а также Израиля.

Но на следующий день от гармонии не оставалось и следа и начиналось настоящее каспийское дерби. Из года в год на заседаниях и в кулуарах конференции разгорались оживленные дискуссии и все чаще яростные споры о маршрутах трубопровода, а как-то раз между очень высокопоставленными участниками даже вспыхнула драка.

Торжественный ужин теплым летним вечером в июне 2001 г. проходил во дворце Esma Sultan, на фоне захватывающей панорамы Босфора. Речь держал Джон Браун, глава ВР, которая теперь была крупнейшим акционером АЮС. Он подчеркнул, что Босфор просто не справится с увеличением потока танкеров. «Делать ставку только на этот маршрут слишком рискованно. Необходимо другое решение», – сказал он. И этим решением был новый экспортный трубопровод Баку – Тбилиси – Джейхан.

Нефтяные компании, объявил он, готовы приступить к проектированию, чтобы как можно быстрее начать строительство. Во время этих слов, как по команде, за его спиной по темным историческим водам Босфора проскользил призрачный силуэт гигантского танкера, освещенного только своими огнями. Казалось, он говорил: сколько еще таких танкеров выдержит Босфор? Трубопровод должен быть построен.

Разумеется, предстояло преодолеть множество сложностей. Прежде всего, нужно было убедить достаточное число партнеров по АЮС в том, что трубопровод коммерчески целесообразен, и заручиться их поддержкой. Далее, требовалось заключить огромное количество невероятно сложных многосторонних соглашений, детально оговаривающих вопросы строительства, функционирования и финансирования трубопровода с правительствами стран-участниц, компаниями, местными властями, строительными фирмами, банками и другими финансовыми организациями. Ключевую роль здесь сыграли США, активно содействовавшие подписанию межправительственных и многих других соглашений, переговорный процесс по которым, по словам одной из компаний-участниц, в ином случае мог бы занять годы<sup>{43}</sup>.

Еще одним серьезным препятствием было противодействие неправительственных организаций по целому ряду экологических и политических вопросов. Будет ли трубопровод зарыт на метровой глубине, где он будет доступен для ремонта, или на четырехметровой глубине, где ремонт проблематичен? (В результате выиграла метровая глубина.) Куда более острые дебаты разгорелись по поводу того, что прокладка нефтепровода рядом с заповедником Боржоми, где находятся знаменитые источники грузинской минеральной воды, будет угрожать экологической безопасности региона. В итоге маршрут не изменился, но консорциум обязался выплатить компании, владеющей брендом «Боржоми», \$20 млн в качестве компенсации за «потенциальное негативное влияние нефтепровода на репутацию компании». Однако «влияние на репутацию» оказалось на удивление позитивным; как впослед-

---

<sup>{43}</sup> John Browne, speech, CERA "Tale of Three Seas" Conference, June 20, 2001; Frank Verrastro, "Caspian and Central Asia: Lessons Learned from the BTC Experience," Center for Strategic and International Studies, *White Paper*, April 2009 ("arrange and negotiate").

ствии признался глава компании, эта история была лучшей рекламой их минеральной воды в мире и, главное, совершенно бесплатной<sup>{44}</sup>.

## Наша главная цель: нефть и суверенное государство

Трубопровод Баку – Тбилиси – Джейхан был назван «первым великим техническим проектом XXI в.». Нефтепровод должен был пересечь 1500 рек и водных преград, горные районы и сейсмически опасные зоны с соблюдением строгих стандартов экологического и социального воздействия. Четыре года спустя трубопровод стоимостью \$4 млрд был построен. Летом 2006 г. первые баррели каспийской нефти достигли турецкого нефтяного терминала Джейхан на Средиземном море, где состоялась торжественная церемония открытия. Это произошло через 12 лет после того, как был подписан «контракт века».

Как и ожидалось, одним из главных почетных гостей на церемонии был Алиев, который в своей речи подчеркнул важность этого дня для всех стран-участниц, региона и мировых энергетических рынков в целом. Однако это был не Гейдар Алиев, а его сын Ильхам, новый президент Азербайджана. Гейдар Алиев не дожил до этого дня. Бывший генерал КГБ и член Политбюро ЦК КПСС, ставший «сыном своего народа», скончался три года назад в клинике Кливленда в США. Но этот день продемонстрировал, что его стратегия работает, что нефть – и то, как он разыграл эту карту, – дала Азербайджану будущее, которое в 1994 г. казалось почти недостижимым. Нефть консолидировала Азербайджан как нацию и укрепила его позиции на мировой арене. Как выразился Ильхам Алиев перед вступлением в должность президента, «нефть нужна нам для достижения нашей главной цели – превращения в настоящее государство»<sup>{45}</sup>.

Азербайджан также имеет важное геополитическое значение как современное светское государство с мусульманским большинством населения, расположенное между Россией и Ираном. Сегодня шельфовый блок Азери-Чираг-Гюнешли – проект, стоимость которого сегодня составляет \$32 млрд, – занимает третье место в мире среди продуктивных месторождений. По подводному трубопроводу нефть подается к новому береговому терминалу Сангачал стоимостью \$2,2 млрд с южной стороны Баку и поступает в разветвленную сеть резервуаров для очистки и подготовки к транспортировке. Затем уже готовая к экспорту нефть закачивается в одну белоснежную трубу диаметром чуть больше 100 см. Это и есть тот самый предмет горячих распри – знаменитый нефтепровод Баку – Тбилиси – Джейхан. Первые 15 м он идет по поверхности, а затем скрывается под землей и вновь выходит на поверхность только через 1768 км в Джейхане, миновав территории трех государств. Там нефть – свыше 600 000 баррелей в день – поступает в многочисленные резервуары-хранилища на берегу Средиземного моря, а оттуда – в танкеры, которые доставляют ее на мировые рынки. После всех баталий новой большой игры, конфликтующих интересов и шумихи каспийского дерби, хитроумного маневрирования и дипломатии, переговоров и сговоров, все свелось к науке, технологиям и строительству – платформам и нефтяным комплексам в Каспийском море и подземной стальной трубе стоимостью \$4 млрд соединившей Баку с глобальным рынком. Этот трубопровод несет не только нефть, он несет на себе груз истории, соединяя не только Баку с Джейханом, но и начало XXI в. с началом XX в.

Через несколько лет параллельно трубопроводу Баку – Тбилиси – Джейхан была проложена вторая нитка для транспортировки газа с месторождения Шах-Дениз в Турцию. Строительство Южно-Кавказского газопровода, хотя и не менее сложное в техническом отноше-

---

<sup>{44}</sup> David Woodward to author (fax machine).

<sup>{45}</sup> Nick Butler, "Energy: The Changing World Order," speech, July 5, 2006 ("engineering project"); *Washington Post*, October 4, 1998 ("real country").

нии, с точки зрения политики было гораздо проще. Самая трудная работа уже была сделана. Сегодня ведутся работы по расширению Южно-Кавказского газопровода, чтобы по нему можно было транспортировать газ с месторождения Шах-Дениз в Турцию и далее, в страны Европейского Союза, благодаря чему Евросоюз получит важный новый источник поставок природного газа. Расширенный Южно-Кавказский газопровод станет первым из трех газопроводов на пути от Каспийского моря до Италии, которые составят новый «Южный коридор» для поставок газа в Европу.

Но Азербайджан был только частью каспийского дерби. Другой его раунд разыгрывался по ту сторону Каспийского моря.

## Глава 3

### По ту сторону Каспия

Летом 1985 г. со спутников-шпионов была заснята страшная картина – гигантский столб пламени в северо-восточной части Каспийского моря, шлейф дыма от которого тянулся на сотни километров. Это была нефтяная катастрофа, видимая даже из космоса. При бурении скважины – скважины № 37 – на недавно открытом месторождении Тенгиз в советской республике Казахстан произошел выброс нефти и газа в атмосферу. Фонтан загорелся, и над землей поднялся столб огня высотой около 200 м. Высокое содержание ядовитого сероводорода в смеси затрудняло тушение пожара. У Министерства нефтяной промышленности СССР не было ни оборудования, ни технологий, чтобы быстро взять ситуацию под контроль. В какой-то момент рассматривалась даже возможность заглушить скважину при помощи ядерного взрыва.

К счастью, от этого варианта отказались. «Мы вовремя вмешались», – впоследствии вспоминал Нурсултан Назарбаев, в то время председатель Совета министров Казахской ССР.

В конце концов за помощью обратились к американским и канадским специалистам. Потребовалось два месяца, чтобы потушить пожар, и больше года, чтобы полностью взять скважину под контроль. Эта страшная и дорогостоящая авария высветила технические проблемы, стоящие перед советской нефтяной промышленностью. Но горящий нефтяной фонтан показал кое-что еще: Казахстан может обладать запасами нефти мирового масштаба<sup>{46}</sup>.

### Казахстан и «четвертое поколение» нефти

Новое независимое государство Казахстан, бывшая советская республика, – огромная страна, по территории фактически равная Индии, но с населением всего 15,5 млн человек. Чуть больше половины жителей – этнические казахи, 30 % – русские, остальные – представители других этнических групп. Если не считать новую столицу Астану, то большинство населения живет на периферии страны, основную часть которой занимают травянистые равнины – степи. По словам Назарбаева, в советские времена «каждая советская республика занимала свое место в общесоюзном разделении труда», и Казахстан играл роль «поставщика сырья, продуктов питания и продукции военного назначения». Четверть его населения унес голод в начале 1930-х гг. Именно сюда Сталин депортировал негодные ему народности. Здесь Никита Хрущев реализовывал свою злополучную программу «освоения целины», а Советский Союз испытывал ядерное оружие. С космодрома в казахских степях СССР запускал свои спутники-шпионы, а сегодня Россия отправляет в космос туристов за \$20 млн.

У Казахстана была небольшая местная нефтедобывающая промышленность, которая появилась еще в XIX в. на волне азербайджанского нефтяного бума, превратившего семейства Нобелей и Ротшильдов в нефтяных магнатов. Если Западная Сибирь была центром «третьего поколения» советской нефти, то Казахстану с его Тенгизским месторождением в СССР отводилась ключевая роль как центра нефтедобычи «четвертого поколения».

Однако в 1980-е гг. развитие нефтедобывающей отрасли в Казахстане сдерживалось отсутствием инвестиций и технологий, без которых было невозможно освоение сложных месторождений вроде Тенгизского. Как писал бывший министр нефтяной и газовой промышленности СССР, «разведочное и нефтедобывающее оборудование давно устарело, тех-

---

<sup>{46}</sup> Nursultan Nazarbayev, *The Kazakhstan Way*, trans. Jan Butler (London: Stacey International, 2008), pp. 88–89; Steve LeVine, *The Oil and the Glory: The Pursuit of Empire and Fortune on the Caspian Sea* (New York: Random House, 2007), pp. 97–100.

нологии фактически были заморожены на уровне 1960-х гг.». Чтобы спасти бедствующую отрасль и получить доступ к технологиям, в последние годы советской власти Михаил Горбачев пытался привлечь зарубежных инвесторов. Этим умело воспользовался американский предприниматель с весьма сомнительной репутацией по имени Джеймс Гиффен, организовавший из группы американских компаний инвестиционный консорциум<sup>{47}</sup>.

## Тенгиз: идеальное месторождение

Среди участников консорциума была и американская компания Chevron, которая после внимательного изучения ситуации в Советском Союзе решила сосредоточиться на Тенгизском месторождении. Его огромный потенциал произвел впечатление на компанию. Один из специалистов Chevron назвал его «идеальным нефтяным месторождением». Согласно проведенной оценке, извлекаемые запасы нефти Тенгизского месторождения могли составлять около 10 млрд баррелей. Это делало Тенгиз одним из 10 крупнейших месторождений нефти в мире<sup>{48}</sup>.

К сожалению, Тенгизское месторождение было далеко не идеальным по ряду причин. Одной из проблем был «сернистый нефтяной газ», называемый так из-за высокого содержания ядовитого сероводорода. Бесцветный газ с отвратительным запахом тухлых яиц, сероводород чрезвычайно токсичен при высоких концентрациях, поскольку приводит к потере сознания и люди продолжают вдыхать его, пока не становится слишком поздно. Решение этой проблемы требовало немалой изобретательности и много денег. Другой проблемой были в целом плохие условия эксплуатации месторождения и необходимость огромных вложений. Наконец, дополнительные проблемы создавало и местоположение Тенгиза. Месторождение находилось на отшибе и не имело транспортной инфраструктуры.

В июне 1990 г. Советский Союз подписал с Chevron договор, предоставивший компании эксклюзивные права по ведению переговоров по Тенгизскому месторождению. Это была очень важная сделка. По словам Егора Гайдара, Москва рассматривала Тенгиз как «козырную карту Советского Союза в борьбе за будущее».

Но, по словам Нурсултана Назарбаева, на тот момент Советский Союз уже демонстрировал «явные симптомы клинической смерти. Государственный организм погрузился в кому». Когда СССР рухнул, Назарбаев стал президентом нового независимого государства Казахстан. С его коммунистическим прошлым было покончено. Он превратился в националиста, а место его идеала, которое раньше принадлежало Марксу и Ленину, занял «отец сингапурского чуда» Ли Куан Ю. Казахстан, как сказал Назарбаев, никогда больше не будет чьим-то «придатком».

Тенгизское месторождение рассматривалось как имеющее ключевое значение для будущего молодого государства, Назарбаев назвал это «фундаментальным принципом», лежащим в основе экономического преобразования страны. Но месторождение находилось в очень плохом состоянии. На многих участках электричество было доступно всего пару часов в день. Чтобы в полной мере использовать потенциал Тенгиза, в него требовалось вложить десятки миллиардов долларов<sup>{49}</sup>.

---

<sup>{47}</sup> Nazarbayev, *The Kazakhstan Way*, p. 93 ("raw materials"); LeVine, *The Oil and the Glory*, p. 92 ("frozen in time").

<sup>{48}</sup> LeVine, *The Oil and the Glory*, pp. 93–94.

<sup>{49}</sup> Yegor Gaidar, *Days of Defeat and Victory*, trans. Jane Ann Miller (Seattle: University of Washington Press, 1999), p. 39 ("trump card"); Nazarbayev, *The Kazakhstan Way*, pp. 1, 112 ("coma," "fundamental principle"); Nursultan Nazarbayev, *Without Right and Left* (London: Class Publishing, 1992), p. 148 ("appendage"); LeVine, *The Oil and the Glory*, p. 117.

## Борьба за трубопровод

После трудных переговоров Казахстан и Chevron сумели прийти к соглашению о том, как будет разрабатываться это колоссальное по запасам – и требуемому объему инвестиций – месторождение. Соглашение было паритетным с точки зрения собственности, но не будущего распределения прибылей. В конечном итоге после покрытия всех затрат 80 % доходов должны были пойти государству. Chevron приняла обязательство предоставить значительную долю инвестиций, оцениваемых в \$20 млрд а Казахстан обязался внести свою долю, когда начнут поступать первые доходы от проекта. Назарбаев назвал соглашение «контрактом века». Действительно, это было грандиозное предприятие, ставившее целью десятикратное увеличение добычи. Требовались сложнейшие технические решения, чтобы извлечь нефть из глубоко расположенных пластов с аномально высоким давлением и затем очистить нефть от сероводорода.

Еще одной проблемой была география, а именно, доставка нефти на мировые рынки. Маршрут был очевиден – трубопровод протяженностью 1500 км должен был с севера огибать Каспийское море, выходить с территории Казахстана и дальше следовать в западном направлении 700 км до российского порта Новороссийск на северном побережье Черного моря. Там нефть должна была перекачиваться в танкеры и транспортироваться через Черное море и Босфорский пролив в Средиземное море. Другими словами, трубопровод должен был проходить по территории России.

Далеко не так очевиден был этот маршрут с коммерческой точки зрения, и еще менее очевиден с политической. Баталии вокруг трубопровода предстояли не менее жаркие, чем каспийское дерби за азербайджанскую трубу, и не менее сложные по столкновению амбиций и политических интересов. Кроме того, выбор маршрута, по которому потечет нефть, был частью сложной геополитической борьбы за трансформацию постсоветского пространства и отношений между Москвой, странами ближнего зарубежья и остальной частью мира. Основными игроками здесь выступали Казахстан, Россия, США и, позднее, Китай; Chevron и другие нефтяные компании; а также еще один производитель нефти в Персидском заливе, государство Оман. Кажется невероятным, но в центре этой игры, по крайней мере некоторое время, находился ловкий голландский нефтетрейдер Джон Деусс, известный любитель роскоши, владевший конюшнями с лошадьми-чемпионами, двумя реактивными самолетами, красивейшими в мире яхтами, лыжными курортами и неисчислимой недвижимостью. В Казахстане он активно отстаивал интересы Омана, с правительством которого его связывали тесные отношения.

Chevron сосредоточила свое внимание на самом месторождении, разработке и связанных с ней рисках, оставив все вопросы финансирования и реализации трубопроводного проекта казахской стороне. «Мы не планировали строительство трубопровода, – заявил глава Chevron Overseas Petroleum Ричард Матцке. – Мы считали, что трубопровод должен быть национальным активом и ожидали возражений против иностранного участия на российской территории».

Казахстан, находившийся на тот момент на этапе укрепления своей независимости, обратился к Деуссу, который, при финансовой поддержке Омана, мог выступить «главным спонсором» проекта. Может возникнуть вопрос, откуда взялся этот голландский нефтетрейдер, который собирался строить трубопровод через Россию на оманские деньги? Дело в том, что Деусс помог договориться с Оманом о предоставлении кредита в первые месяцы после получения страной независимости. Теперь же его покровитель султанат Оман вкладывал деньги в проект, получивший название Каспийского трубопроводного консорциума.

Вскоре между Деуссом и Chevron разгорелся конфликт. Chevron быстро поняла, что у Деусса появляется возможность устанавливать высокие тарифы и зарабатывать на трубопроводе огромные прибыли, а также получить главное – контроль над трубопроводом. «Этого нельзя было допустить», – сказал Матцке.

Далее последовало то, что известно как «одно из самых длительных и ожесточенных противостояний эпохи».

Казахстан имел для России важнейшее значение. Эти две страны имеют общую границу 7000 км длиной, а большая русская диаспора в Казахстане гарантирует тесные связи с Россией. Русским не нравился рост влияния США в новых независимых государствах, включая Казахстан, и любые американские инициативы рассматривались ими как попытка проникнуть в их сферу жизненных интересов – ближнее зарубежье.

Если говорить более конкретно, они считали Тенгизское месторождение «своим». Они его открыли, разведали, начали разработку, вложили деньги, построили инфраструктуру. Но с крахом Советского Союза месторождение ускользнуло от них. Они были полны решимости получить максимальную компенсацию и обеспечить свое участие в разработке Тенгиза. Между Казахстаном и Россией происходили постоянные стычки. «Потребовалось шесть лет, чтобы получить согласие от российской стороны на строительство нефтепровода, – вспоминал Назарбаев. – Нефтяные лоббисты оказывали сильнейшее давление на Бориса Ельцина, чтобы он добился передачи Тенгизского месторождения в собственность России. У меня было много неприятных бесед... на эту тему».

Однажды на встрече в Москве Ельцин сказал Назарбаеву: «Отдайте мне Тенгиз».

Назарбаев посмотрел на российского президента и понял, что тот не шутит. «Хорошо, – ответил он. – Но только при условии, что Россия отдаст нам Оренбургскую область. В конце концов Оренбург когда-то был столицей Казахстана».

«У вас есть территориальные претензии к России?» – поинтересовался Ельцин.

«Разумеется, нет», – ответил ему Назарбаев.

И президенты двух независимых стран, оба некогда занимавшие верхние ступени в советской иерархии, рассмеялись. Но Назарбаев не намерен был уступать: если бы он отдал Тенгиз, Казахстан стал бы «экономическим заложником России» – и снова ее «придатком»<sup>{50}</sup>.

## Главное, чтобы нефть выходила из страны

В отсутствии какого-либо продвижения в решении вопроса о строительстве трубопровода недовольство Казахстана росло. Ему срочно требовались доходы от нефти – экономическая ситуация в стране была тяжелой. ВВП сократился почти на 40 % по сравнению с 1990 г., а новые предприятия не могли получить международных кредитов. Противостояние между Деуссом и Chevron раздражало Назарбаева все больше. «Проблема в том, что нужно получить деньги, – сказал разгневанный Назарбаев. – Какая мне разница, кто их даст – американцы, оманцы или русские? Главное, чтобы нефть выходила из страны»<sup>{51}</sup>.

На самом деле, нефть уже выходила страны, хотя и с немалыми трудностями и импровизацией. Когда добыча выросла, Chevron начала ежедневно отправлять по 100 000 баррелей нефти танкерами через Каспийское море в Баку. Оттуда, задействуя все мощности азербайджанской и грузинской железной дороги, нефть доставлялась к Черному морю. Помимо этого Chevron арендовала 6000 российских железнодорожных цистерн, чтобы доставлять

---

<sup>{50}</sup> Nazarbayev, *The Kazakhstan Way*, pp. 95–96 ("contract," Yeltsin); interview with Richard Matzke; LeVine, *The Oil and the Glory*, p. 239 ("prolonged and bitter"); *Washington Post*, October 6, 1998 ("their oil").

<sup>{51}</sup> LeVine, *The Oil and the Glory*, p. 253.

часть нефти в еще один черноморский порт, Одессу, который находился на Украине, что еще больше усложняло ситуацию. С точки зрения логистики это был возврат в XIX в. Но это был не выход.

Без нефтепровода это новое независимое государство стало бы куда менее независимым. Но Москва еще не дала своего согласия на строительство трубопровода через территорию России. Используя свое положение сопредседателя совместной российско-американской комиссии, вице-президент США Альберт Гор сумел убедить российского премьера Виктора Черномырдина в том, что это в интересах России. Кроме того, стало очевидно, что участие России в этом проекте будет выгодным и для Казахстана. В конечном итоге казахстанская сторона включила ранее «обойденную» Москву в проект и продала совместному предприятию российской «Лукойл» и американской ARCO долю в тенгизском проекте.

Между тем за помощью в финансировании трубопровода Казахстан обратился к американской Mobil. «Я сказал, что мы не собираемся участвовать в строительстве трубопровода, чтобы помочь Chevron перекачивать ее тенгизскую нефть, – заявил генеральный директор Mobil Лусио Ното. – Тенгиз открывал слишком большие возможности». Поэтому Mobil заплатила миллиард долларов, частично авансом, и купила четвертую часть самого месторождения<sup>{52}</sup>.

В 1996 г. было заключено новое соглашение, которое существенно реструктурировало первоначальный консорциум. Теперь в него на паритетных началах входили Россия, Казахстан и Оман и несколько нефтяных компаний. Компании выделили на строительство нового трубопровода \$2,6 млрд а Россия и Казахстан внесли свою долю в виде права прокладки трассы по своим территориям и существующей трубопроводной инфраструктуры. Разумеется, еще предстояло решить массу вопросов, в том числе выбрать и согласовать фактический маршрут трубопровода.

Матцке и Вагит Алекперов, руководитель «Лукойла», сели на самолет и отправились обрабатывать заинтересованные стороны вдоль всего предполагаемого маршрута. В каждом месте нужно было организовать банкет или торжественный прием, число которых иногда доходило до 11 в день, поэтому к вечеру путешествующие нефтяники страдали от передания и нетвердо стояли на ногах. Каспийскому трубопроводному консорциуму пришлось повторить процедуру, чтобы на этот раз заключить официальные соглашения о прокладке трубопровода с местными властями<sup>{53}</sup>.

В 2001 г. по трубопроводу потекла первая нефть. Это было веховое событие. Казахстан интегрировался в глобальный нефтяной рынок. Разумеется, в последующие годы вокруг Тенгиза еще не раз возникали споры, которые продолжаются и по сей день, но они в основном касались рабочих моментов, например насколько должна увеличиться доля правительства в доходах и прибылях. К 2012 г. объемы добычи выросли примерно до 600 000 баррелей в день, что было в 10 раз больше, чем полутора десятилетиями ранее на момент прихода Chevron. Планируется добавить еще 240 000 баррелей в день. Однако трудности, связанные с разработкой месторождений с высоким содержанием сероводорода, повысили стоимость Тенгизского проекта с ожидаемых \$20 млрд почти до \$30 млрд.

Тенгизское месторождение – не единственный поставщик нефти в Каспийский трубопровод. По нему транспортируется нефть еще с одного крупного казахского месторождения Карачаганак и ряда более мелких месторождений.

---

{52} Interviews with Ronald Freeman, Lucio Noto, and Jan Kalicki.

{53} Interview with Richard Matzke.

## Кашаган

Самое крупное месторождение нефти, открытое в мире после 1968 г., также находится в Казахстане. Супергигантское морское месторождение Кашаган расположено в 80 км от берега в северо-восточной части Каспийского шельфа. В 1997 г. группа западных компаний заключила с правительством Казахстана соглашение о разведке и освоении шельфовых месторождений Северного Каспия. В июле 2000 г. нефть нашли. Впоследствии извлекаемые запасы Кашагана были оценены в 13 млрд баррелей, что сопоставимо с запасами нефтегазового бассейна в Арктической низменности штата Аляска.

Из-за своего огромного потенциала Кашаган является предметом постоянных споров и разногласий между иностранными партнерами – ENI, Shell, ExxonMobil, Total, ConocoPhillips и японской Inpex, – а также между всеми ними и правительством Казахстана. Но Кашаган уникален не только своими размерами, но и своей сложностью. Потребовалась совершенно новая технология добычи для этого сложного, фрагментированного месторождения, аналогов которому нет в мире. Нефть залегает на глубине 4000–5000 м под морским дном, находится под огромным давлением и насыщена тем же ядовитым сероводородом, что и нефть на Тенгизе. После множества трудностей и отсрочек, перед лицом растущих расходов, взаимных нападков и споров, компании были вынуждены начать все заново и перераспределить роли. В результате проект будет завершен почти на 10 лет позже предполагаемого срока – первая нефть ожидается в 2017 г., а затраты на первом этапе возросли примерно до \$50 млрд. Правительство Казахстана, безусловно, недоволено тем, что ему придется ждать еще несколько лет, прежде чем доходы от Кашагана потекут в его казну. Но когда Кашаган заработает на полную мощность, он добавит к мировым поставкам еще 1,5 млн баррелей в день<sup>{54}</sup>.

## Еще одна сделка

Казахстан заключил еще одну знаменательную сделку, на которую поначалу не обратили внимания. В 1997 г. Китайская национальная нефтегазовая корпорация (China National Petroleum Corporation – CNPC), государственная нефтяная компания, в то время малоизвестная в мире, купила контрольный пакет акций казахстанской нефтяной компании Актобемунгаз и обязалась построить трубопровод в Китай. Появлению Китая в Казахстане не придали большого значения, а перспективы сотрудничества и строительства трубопровода были восприняты с большим скептицизмом. Почти полтора десятилетия спустя один эксперт по каспийской нефти заметил: «Как же мы ошибались». К 2014 г. объем поставок нефти из Казахстана в Китай составил почти 240 000 баррелей в день.

Вместе с тем еще за несколько столетий до этого один русский географ сумел заглянуть в будущее. Он писал, что степные народы должны обратить свой взор на Восток в поисках рынков для своих природных ресурсов<sup>{55}</sup>.

---

<sup>{54}</sup> *The Wall Street Journal*, August 28, 2007; *Petroleum Intelligence Weekly*, October 18, 2010.

<sup>{55}</sup> Kabildyn cited a book... need to searchout...

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## Примечания