

УТЕЧКА НЕФТИ В МЕКСИКАНСКОМ ЗАЛИВЕ: КАК РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕСЕКАЕТСЯ С ИСТОРИЕЙ?

Ключевые слова: утечка нефти, Мексиканский залив, риск-менеджмент, British Petroleum

Управление — это дисциплина, включающая в себя довольно большое количество моделей (таких, как маркетинг) и инструментов (таких, как бухгалтер и финансовое дело). Однако, когда дело доходит до рисков, управление, прежде всего, зиждется на таких ценностях, как инициативность и ответственность и играет ключевую роль во время кризисов. Именно это показал Йозеф Шумпетер, введя такое понятие, как «креативное разрушение», под которым он подразумевал процесс созидательных перемен, вызванных неудачами. Сталкиваясь с рисками, «рационализатор» способен найти подходящие ответы, которые, в свою очередь, приводят к новым решениям, позволяя выйти из кризиса без потерь. Другими словами, самые одаренные руководители являются «предпринимателями в управлении рисками», способными прийти к новым решениям и помочь обществу в целом приспособиться к трудностям современной экономической ситуации. Но столь ли многообещающа теория креативного разрушения, когда дело касается крупнейших катастроф, таких, например, как гигантская утечка нефти в Мексиканском заливе, произошедшая по вине компании British Petroleum?

20 апреля 2010 г. в Мексиканском заливе взорвалась нефтедобывающая платформа Deepwater Horizon, принадлежащая швейцарской компании Transocean и арендованная на 2009–2013 гг. для добычи нефти британской корпорацией British Petroleum (BP). На платформе возник пожар, и через два дня она затонула, повредив скважину, из которой начала выливаться нефть. В результате экологической катастрофы к 22 апреля считались без вести пропавшими 11 рабочих. В последующие три месяца BP показала свою неспособность остановить утечку нефти, которая по оценкам специалистов превышала 55 000 баррелей в день. Таким образом, в море вылилось, как минимум, 5 миллионов баррелей нефти, загрязнив побережье США от Техаса до Луизианы. Нефтяное пятно дрейфовало между Панамой и Кубой, угрожая еще большей экологической катастрофой, например загрязнением Гольфстрима. Хотя разрешение на добычу нефти с платформы Deepwater Horizon было выдано Службой управления минеральными запасами (MMS) Министерства внутренних дел США, возникает ряд вопросов по поводу реально существующей (в отличие от представленной на бумаге) скважины, ее корпуса, центрирования и отказа многочисленных систем безопасности, которые должны были прекратить добычу нефти до того, как произошел взрыв. Более подробные данные о губительных последствиях взрыва Deepwater Horizon приводятся в *Приложении 1*.

В свете данного происшествия мы хотим задать вопросы: Что же такое риск-менеджмент или управление рисками? Почему в случае с BP оно оказалось неэффективным? Состоит ли риск лишь в неуверенности в достижении какой-либо цели (согласно определению 31000, данному Международной организацией стандартизации (ISO))? Или же к нему также приводят ошибки руководства и ненадлежащее исполнение обя-

Бернар Киту, сотрудник Национального центра научных исследований (CNRS), Научно-исследовательского центра политических действий в Европе, Института политических исследований (г. Париж-Ренн, Франция). Электронный адрес: kitousiep@aol.com

занностей подчиненными? Во времена президентства Гарри Трумэна в его Овальном кабинете Белого дома можно было увидеть табличку, гласившую: «Ответственность больше уже свалить не на кого». Может быть, стоит поместить копии этой таблички в кабинете всех топ-менеджеров ВР? Нет, этого будет недостаточно. Нельзя избавиться от рисков одним махом, сведя все к нехитрому психологическому приему. Давайте рассмотрим риск как часть действительности.

Приложение 1. Данные о последствиях катастрофы в Мексиканском заливе за период с 20.04.2010 по 20.07.2010 (92 дня)

Причина: Взрыв на скважине; выход из строя предохранителя; неверная отцентровка трубопровода, связывающего морскую платформу с подводным месторождением и т. д.

Характер утечки: смесь 60% тяжелой нефти (нефтяного битума) и 40% метана.

Материальный ущерб: буровая платформа Deepwater Horizon, примерная стоимость (вместе с оборудованием) 1 миллиард долларов

Спасательные работы: 135 рабочих эвакуированы вертолетом и лодками береговой охраны

Жертвы: 14 погибших (11 на Deepwater Horizon, 2 смерти связаны с утечкой нефти, 1 офицер покончил жизнь самоубийством)

Раненые: 17 субподрядчиков Transocean

Заболевшие: 343 зарегистрированных в Техасе, Луизиане, Алабаме и Флориде

Объем утечки: до 100 000 баррелей в день в течение 89 дней (по состоянию на 15.07.2010) = от 6 до 9 миллионов баррелей

Поверхность моря, загрязненная нефтью: от 8000 до 24000 км²

Загрязнение прибрежной зоны: около 1200 км от Техаса до Флориды + устье Миссисипи

Использование химических диспергаторов: Corexit — около 4 000 000 галлонов (60%), Dispersit — 40 % (возможно, они привели к появлению нефтяных пятен)

Подводные нефтяные пятна в заливе (по состоянию на 20.07.2010): Длина/Ширина/Толщина — Д*Ш*Т

первое нефтяное пятно — 1300 м на юг по направлению к Техасу: Д*Ш*Т = 16*5*0,1

второе нефтяное пятно — 700 м по направлению к Алабаме: Д*Ш*Т = 35*8*0,005

третье нефтяное пятно — 500 м на восток по направлению к Флориде: Д*Ш*Т = 14*4*0,1

Угроза для окружающей среды: ФАУНА — отравление нефтью + уменьшение кислорода подвергают опасности 300 видов птиц, 1200 видов рыбы, 1500 видов ракообразных и моллюсков, 4 вида морских черепах и 29 видов млекопитающих. ФЛОРА — тысячи видов.

Harte Research Institute for Gulf of Mexico Studies, Texas A&M University опубликовал работу под названием «Биологическое разнообразие Мексиканского залива: последствия утечки нефти Deep Horizon». Согласно исследованиям в случае, если общее количество вытекающей нефти достигнет 4 млн баррелей, этого будет достаточно, чтобы уничтожить жизнь глубоководных видов.

Затраты (по оценкам ВР): 3,5 миллиарда долларов

Фонд ликвидации последствий утечки, предложенный ВР в Белом доме 16.06.2010: 20 миллиардов долларов

Наихудший вариант (согласно Adam Sharp, **Energy and Capital** e-Letter, July 2010, основываясь на катастрофе Exxon Valdez): утечка до 20 млн баррелей, общие затраты от 70 до 560 миллиардов

Количество используемой техники: 2 военных самолета C-130 Hercules; 3 вертолета; 400 катера-нефтесборщиков всех размеров; более 12000 волонтеров и профессионалов; 50 сепараторов

Моратории и судебные иски: приостановка 33 разрешений на добычу нефти в Мексиканском заливе; более 150 судебных исков, в большинстве коллективные иски против BP; 12 исков против государственных или федеральных агентств США.

Похожие катастрофы: Ixtoc, Мексиканский залив, 1979 год, корпорация PEMEX; была сопоставимо по размеру, но с 3 основными различиями: (а) на меньшей глубине (70 м), т. е. намного легче контролируемая; (b) качество сырой нефти было намного легче, поэтому 50% испарилось с поверхности; (с) побережье менее населено, чем побережье США.

Таким образом, эта утечка нефти BP — худшая за всю историю.

Никколо Макиавелли, политический деятель, занимавший в XV в. во Флоренции пост государственного секретаря, в своем знаменитом труде «Государь» писал, что казаться разумным и благонравным важнее, нежели на самом деле таковым являться. Подчеркивая возможность расхождения между тем, что делается на словах, и тем, что происходит на деле (то, что мы можем назвать «подтасовочным зазором»), Макиавелли помогает нам понять, как и почему руководство BP так сильно разочаровало общественность и так ловко обмануло все проверяющие органы, включая Комитет энергетики и торговли Конгресса США (Подкомитет по контролю и расследованиям) во время всех его слушаний и особенно на слушании 15–17 июня 2010 г.¹

С одной стороны генеральный директор BP Тони Хейворд придерживался неоднозначной позиции, заявляя, что его волнуют вопросы безопасности, утверждая в то же самое время, что он ничего не знал о происходящем на Deepwater Horizon до момента аварии (ср. Расшифровка стенограммы, с. 69: «С момента моего вступления в должность гендиректора этой компании я был сконцентрирован на безопасности и надежности всех операций»; и Расшифровка стенограммы с. 78, 80 и 82: «Боюсь, я не инженер по цементированию», «У меня не было первоначальных знаний», «Я не принимал участия в принятии каких бы то ни было решений»)².

С другой стороны, Карл-Хенрик Сванберг, председатель совета директоров BP, был не менее неоднозначен 16 июня во время своей встречи с президентом Обамой. Он заявил об учреждении фонда в размере 20 миллиардов долларов для ликвидации последствий катастрофы, демонстрируя в то же самое время признаки раздражения по отношению к обычным гражданам: «Мы заботимся и о маленьких людях».

Говоря словами Макиавелли, BP удалось перевести все произошедшее в область политики. В результате BP играет сейчас роль «хорошего парня», в то время как Администрацию США и Президента страны клеймят, называя «мягкотелыми бюрократами, плохо заботящимися о своих гражданах». И хотя 16 июня на состоявшейся в Белом доме встрече Президент США заручился обещанием руководства BP об учреждении специального 20-миллиардного фонда для ликвидации последствий аварии, это не спасло лицо исполнительной власти страны. Уже на следующий день член Конгресса республиканец Джо Бартон открыто раскритиковал президента Обаму и извинился перед руководством BP за «произошедшее в Белом доме!» Эта неоднозначная ситуация привела к падению популярности Обамы, несмотря на его заявление по поводу гендиректора BP Тони Хейворда «После всего сказанного он больше не будет на меня рабо-

¹ Никколо Макиавелли (1469–1527), «Государь», написана в 1513 г., издана после смерти автора в 1531.

² The role of BP in the Deepwater Horizon explosion and oil spill, Thursday June 17th, 2010, Transcripts by RPTS. Kesterson and DCMN. Hofstad, US House of Representatives, Committee on Energy and Commerce (Subcommittee on Oversight and Investigations). 245 p.

тать». Согласно июльскому опросу общественного мнения³ *BP Spill: Obama's Katrina?* 69% респондентов негативно оценили его способность справиться с ситуацией, 58% уверены, что он был неправ, позволив BP самим ликвидировать утечку нефти, и 72% признали его действия «неудовлетворительными».

18 июня, практически сразу после слушания в Конгрессе Тони Хейворд покинул США, отправившись на лодочные гонки в проливе Ла-Манш, что позволило двум конгрессменам точнее понять, что он из себя представляет. Так, председатель Комитета энергетики и торговли Генри Ваксман заметил: «Нам не удалось обнаружить свидетельств того, что вы обращали хоть какое-то внимание на тот огромный риск, который брала на себя BP. Мы просмотрели 30 000 страниц документов, включая вашу электронную переписку. Не нашлось ни единого документа или электронного письма, свидетельствующего о том, что вы обращали хотя бы малейшее внимание на опасность, которую представляла эта скважина»⁴. А председатель Подкомитета по контролю и расследованиям Барт Ступак сказал: «С нетерпением жду ответов господина Хейворда на многочисленные нелюбезные вопросы, которые зададут сегодня члены нашего комитета. Я надеюсь услышать раскаявшегося человека, дающего честные ответы по существу. Господин Хейворд, это ваш долг перед всей Америкой; мы не просто «маленькие люди» и мы хотим вновь вернуться к нормальной жизни. Господин Хейворд, я уверен, что вы к нормальной жизни вернетесь и приземлитесь на золотом парашюте в Англии. Но мы, оставшиеся в Америке, остаемся расхлебывать ужасные последствия халатного отношения BP к вопросам безопасности»⁵.

Данные и материалы о безопасности BP (1997–2009)

В 2000 г. происходит укрупнение корпорации BP: согласно годовому отчету этот год является поворотным в ее истории за счет покупки и объединения с четырьмя другими нефтегазовыми компаниями в период с 1997 г. до 2000 г. Это корпорации Amoco, Atlantic-Richfield ARCO, Vastar и Burmah-Castrol. В результате этих слияний-приобретений нефтегазовые запасы BP почти удвоились, и в 2000 г. BP становится второй по величине нефтяной компанией мира с годовым оборотом капитала в 162 миллиарда долларов с активом в 95 миллиардов (вместо соответственно 91 и 56 миллиардов долларов в 1997 г.). BP увеличивается в размере и также меняет свое имя: на смену «British Petroleum» приходит название «Beyond Petroleum». Этим компания обязана своему гендиректору сэру Джону Брауну, написавшему следующие слова от лица Beyond Petroleum: «Мы хотим отметить появление новой группы и новым брендом, который в простой, но динамичной форме выражает наши ценности и потенциал»⁶.

В то время BP главным образом двигало желание угодить местным правительствам для осуществления своих деловых операций. Так, 9 ноября 1999 г. губернатор штата Аляска дал BP зеленый свет для приобретения ARCO, предоставляя таким образом группе BP-Amoco-Arco 75% всей нефтедобычи в штате, выдвинув при этом несколько незначительных условий, таких, например, как участие группы в Фонде Аляски. С расширением группы BP стали возникать вопросы об отсутствии связей и расхождении

³ BP spill: Obama's Katrina ?, Internet poll, 7th July 2010, www.aol.com.

⁴ The role of BP in the Deepwater Horizon explosion and oil spill, Thursday June 17th, 2010, Transcripts by RPTS. Kesterson and DCMN. Hofstad, US House of Representatives, Committee on Energy and Commerce... P. 5.

⁵ Ibid. P. 14.

⁶ BP Annual Report and Accounts. London, 2000. P. 10.

между британскими особенностями BP и особенностями «внутренних культур» других компаний, поглощенных BP. Однако считалось, что философия единой глобальной группы сможет поглотить все недавно приобретенные компании: делалось все для увеличения прибыли и стоимости акций BP на финансовом рынке.

Бывший Европейский комиссар и Высокий представитель Британии в Европейском сообществе Питер Сузерленд, являвшийся председателем BP с 1997 г. по 2000 г., так выразил свою позицию в ежегодном отчете компании за 2000 г.: «Мы всегда занимали выдающееся место среди нефтяных компаний, но сейчас мы перешли в другую лигу. Это не просто предоставляет нам новые возможности, но и налагает на нас новую ответственность. Всех новых акционеров и инвесторов BP я хочу заверить, что нашей основной целью по-прежнему остается защита и увеличение долгосрочной акционерной стоимости. Именно она является тем мерилom, по которому мы проверяем все наши решения»⁷. А далее сэр Джон Браун закончил свое заявление, четко сформулировав способы достижения этой цели: «Основой надежных и успешных отношений, по нашему мнению, во-первых, является принцип взаимной выгоды. ... Во-вторых, рост потенциала нашего бизнеса происходит за счет нашей способности применять инновационные технологии. ... Развитие технологий бурения позволяют нам исследовать и развивать новые месторождения в Мексиканском заливе на глубине 2100 метров...»⁸.

Ежегодный отчет BP за 2000 г. выразил то, что потом повторят (и, как мы увидим, усилят) отчеты компании за все последующие годы, а именно — риски операций расценивались по двум критериям:

(а) соответствие правилам Охраны здоровья и окружающей среды (HSE): «Прошлый год был зарегистрирован как самый безопасный. Число несчастных случаев с причинением вреда здоровью на производстве было сокращено. Несмотря на это, было 23 случая со смертельным исходом, по сравнению с 30 в прошлом году»⁹;

(б) страхование сводится к минимальному размеру: «Группа BP ограничивает приобретение страховок только теми ситуациями, когда это необходимо по закону либо по условиям контракта. Это связано с тем, что группа не считает внешнее страхование экономическим средством финансирования убытков. Таким образом, убытки будут покрываться по мере возникновения, а не погашаться с помощью страховых взносов с соответствующими операционными затратами»¹⁰. Позднее в отчете упоминается примерно 200 судебных исков в связи с контрольным пакетом акций BP на нефтепроводе Alyeska, а также в связи с ролью компании в аляскинском разливе нефти в заливе Принс-Уильям в 1989 г. (авария нефтеналивного супертанкера «Эксон Валдиз»).

Очевидно, что верхушке BP по душе такая философия принятия рисков, которая включает в себя блестящих рискованных адвокатов и жесткие судебные процессы в случае необходимости снятия с себя ответственности. Последующие события показали, что BP явилась причиной целого ряда экологических катастроф, случившихся единственно потому, что компания не отступала от присущей ей линии поведения, а именно: лучше заплатить миллионные штрафы и получить миллиардные прибыли, чем придерживаться политики предотвращения рисков и страхования. Последствия такой политики

⁷ Ibid. P. 6.

⁸ Ibid. P. 11.

⁹ Ibid. P. 11.

¹⁰ BP Annual Report and Accounts. London, 2000. P. 27.

можно увидеть в Приложении 2, где приводятся лишь некоторые катастрофы, которые стали прибыльными для BP и трагичными для общества. Несомненно, пренебрежение политикой страхования стоило гражданскому сообществу слишком дорого.

Приложение 2. Основные происшествия и катастрофы BP

Случившееся	Дата	Жертвы и последствия
Незаконный сброс нефти, штат Аляска; признан тяжким уголовным преступлением	2000	5-летний испытательный срок от агентства по защите окружающей среды; возможность лишения права на заключение контрактов в США
Штат Аляска	2002	Предупреждение: неверное содержание и обслуживание нефтепроводов
Судебное решение Винсона и Элкинса по вопросу операций BP в Арктической низменности	2004	Политика BP ставит под угрозу экосистему Аляски + запугивание рабочих, выражающих обеспокоенность
Авария на заводе в Texas City	2005	15 смертей, 150 раненых, 21 млн долларов уголовных штрафов
Нефтепровод Purdhue Bay на Аляске	2006	Утечка 200 000 галлонов нефти, ремонтные работы на 15 млн долларов, лишение прав
Нефтепровод в Техасе	2007	Утечка 280 000 галлонов нефти, уголовные штрафы, лишение прав
Федеральное агентство OSHA, Техас	2009	Неустранение потенциальной угрозы, 87 млн долларов штрафов

Вышеприведенная статистика аварий и ущерба, наносимого окружающей среде BP, лишь до некоторой степени отражает уровень халатности компании. Ведь если BP вела себя столь безответственно на территории США — сдерживаемая всеми возможными американскими законами, предписаниями и агентствами — остается только догадываться о том, что в действительности происходило в менее развитых странах, таких, например, как Ангола. Чтобы получить хотя бы минимальное представление об истинной картине произошедшего и о том, что творится в головах у руководства BP, следует начать расследование действий BP на мировом уровне. Мы имеем дело со структурой риска, которая является точной копией философии BP, отраженной в ежегодном отчете 2000 г.: отсутствие страхования, безопасности для рабочих.

Изменила ли BP свою политику в отношении безопасности и страхования (2007-2010)?

В период между 2007 г. и 2010 г. было заменено высшее руководство BP. Сначала в 2007 г. Джон Браун (занимавший пост гендиректора BP на протяжении 12 лет) уступил свое место своему бывшему помощнику Тони Хейворду, который сделал головокружительную карьеру в компании, начав в 1997 г. рядовым инженером-геологом и став позднее казначеем BP. Сэр Браун, будучи вовлечен в гомосексуальный скандал в чистейшем викторианском стиле, был вынужден уйти со своего поста в начале 2007 г., не дожидаясь планового выхода в отставку. Сэр Браун был блестящим управленцем и одним из самых высокооплачиваемых руководителей в Соединенном Королевстве (около 5 миллионов фунтов в год). Его книга «Beyond Business», изданная в 2010 г., это гимн восхваления самому себе, где он заявляет, что не совершил ни единой ошибки, будучи главой BP, однако допустил некоторые промахи за 4 года своей связи с молодым геом

из Канады, который позднее угрожал раскрыть детали их романтических отношений газете *Sunday Mirror*.

Затем в 2009 г. уходит на пенсию Питер Сузерленд, в течение 12 лет возглавлявший совет директоров ВР. Сузерленд руководит процессом избрания своего преемника, которым становится Карл-Хенрик Сванберг, гендиректор шведской корпорации *Ericsson*, контролируемой Валленбергами. Сванберг покидает *Ericsson* 31 декабря 2009 г., чтобы уже 1 января 2010 г. встать у руля ВР.

А сейчас давайте обратим внимание на разницу между этими двумя управленческими дуэтами, которая начинается уже с различного наименования должностей. Сузерленд-Браун назывались «председателем совета директоров, не являющимся исполнительным лицом компании» и генеральным директором, в то время как Сванберг-Хейворд — председателем совета директоров и гендиректором группы. Это значит, что Сузерленд мог положиться на свою репутацию, чтобы играть на довольно высоком политическом уровне, в то время как Сванберг не был британцем и не имел опыта в политике, но был выходцем из мира бизнеса, где являлся, образно выражаясь, старшим альтер-эго Хейворда. Вероятно, Сванбергу хотелось большей официальной власти (и возможно, большей зарплаты), поэтому он и не согласился на должность «председателя, не являющегося исполнительным лицом». В итоге в его руках оказалась власти больше, чем в свое время у Сузерленда. В ответ на это Тони Хейворд становится «гендиректором группы ВР» с тем, чтобы в его компетенции находились абсолютно все сферы в принятии решений. Одним из признаков силы ума Сванберга представляется его интервью, данное в 2009 г. Трише Бизу (*Tricia Bisoux*), которое превращается в своеобразную лекцию о необходимости смены поколений. В то время он все еще находится на посту гендиректора *Ericsson*, но ведет открытые переговоры с ВР, и интервью напрямую касается периода перемен в его жизни. Нужно помнить, что, несмотря на некоторые сходства, сектор телекоммуникаций значительно отличается от нефтегазовой отрасли, так как риски в этих областях совершенно различны. Но Сванбергу хочется публично выступить против «консерватизма старого холостяка», так как, несмотря на свое заметное положение в шведском обществе, он мнит себя пророком новых времен. То, что он говорит Т. Бизу, имеет отношение к управлению рисками: «Молодое поколение непроизвольно видит вещи такими, какими они есть на самом деле. Они обращаются с любым новшеством без страха, потому что у них нет наследия. С возрастом у всех нас появляется собственное наследие. И мы уже не можем с легкостью братья за что-то новое, боясь, что что-то может пойти не так»¹¹. Вполне вероятно, что после своего прихода в компанию в начале 2010 г. Сванберг намеревается начать поиск людей «без наследия», чего не скажешь о Тони Хейворде. Возможно, между двумя руководителями возникало некоторое недопонимание, так как в марте 2010 г. Тони Хейворд избавляется от трети своих акций ВР, точно что-то наводит его на мысль о другой должности. Говоря об этом, важно помнить, что Хейворд, будучи бывшим помощником Джона Брауна (они встретились в 1996 г.), вполне мог считаться сторонником «старой школы», возглавляемой Сузерлендом и Брауном на протяжении 14 лет, на которые и пришлось восхождение Хейворда.

Возникает вопрос: дал ли Т. Хейворд толчок для появления в ВР новой системы, отличной от стратегии дуэта Сузерленд-Браун? Говоря об управлении рисками, можем ли мы увидеть четкие различия в течение 2007-2009 гг., когда у Хейворда были практи-

¹¹ *Tricia Bisoux*, Making connections, interview with Carl-Henric Svanberg. *Biz'Ed*. Feb. 2009. P. 20.

чески развязаны руки? Это один из ключевых вопросов, потому что он поможет понять, изменилась ли философия BP от принятия риска на себя до передачи или страхования риска.

Прежде всего, важно не забывать, что в течение 12 лет Хейворд был безраздельно предан Д. Брауну. Однако в сентябре 2007 г., после того, как в результате скандальных откровений о личной жизни Брауна акции BP упали за один день на 3% и на 30% за год, Хейворд дистанцировался от «политики». В частности, он позволил уйти из компании Анджи Хантеру (который также являлся членом кабинета Тони Блэра) после того, как тот дал компании прозвище «Блэр Петролеум». Хейворд пригласил журналиста газеты «Гардиан» на один из семинаров компании¹², чтобы заявить о своей новой политике: учитывая, что цена на акции BP находится на своей нижней отметке с 1992 г. (по сравнению с конкурентами), Хейворд настаивает на 20-м увеличении операционных поступлений от дочерних компаний, а также на уменьшении управленческого состава BP с 11 до 7 и сокращении штатов управленцев дочерних компаний на 25%. Итак, к концу 2007 г. компания начинает руководствоваться принципами: «методы экономичного производства», «увеличение операционных поступлений», «больше никакой политики»... А как же насчет управления рисками? Здесь, несмотря на аварию на нефтеперегонном заводе в Техасе, Тони Хейворд остается верен Брауну и громко повторяет доводы, которые последний приводил лишь вполголоса: «Страхование нас убивает», «BP слишком осторожна». Комиссия Конгресса 2010 г. опросила одного из руководителей BP, который присутствовал на собрании 2007 г. Тот приводит следующие слова Хейворда: «Я не думаю, что все эти меры по страхованию уменьшают риск, на самом деле они могут его даже увеличить. Лучший способ уменьшить риск — повысить, где необходимо, техническую компетенцию. Люди должны нести ответственность за возникновение риска и управлять им».

Когда же это сочетание методов экономичного производства и отказа от страхования приводит тому, что вы становитесь похожи на Тони Хейворда? Оно ведет к желанию начать «изменения в культуре» или переворот в сознании персонала BP; оно ведет к «формированию новой команды» с тем, чтобы начать «самооценку, столь необходимую BP».

Спустя два года после введения такой политики, когда финансовые дела BP пошли на поправку, Хейворда приглашают провести конференцию в бизнес-школе Стэнфорда, где он вновь и вновь делает акцент на четырех пунктах своего кредо¹³:

1 — наше корпоративное управление слишком усердно руководствуется принципом «сверху вниз»; вместо того, чтобы прислушиваться к мнению других, оно лишь раздает директивы;

2 — слишком многие люди просто не понимают, как правильно вести дела; налицо раздутый штат;

3 — слишком много поверхностных эрудитов, людей, знающих понемногу обо всем;

4 — слишком многие служащие BP озабочены спасением мира и забыли, что наша главная цель — стать привлекательными для акционеров».

¹² *Terry Macalister*. Hayward says oil company has become too cautious: BP boss warns of shake-up after dreadful results // *The Guardian*. 2007. September 28th.

¹³ Stanford Business School, BP Management Diagnosis, presentation by Tony Hayward, May 12th, 2009, available in video form on the Internet.

Итак, вырисовывается стратегия управления рисками Хейворда: отсутствие страхования, каждый посредник несет свою долю риска, снижение затрат, максимальные операционные результаты, сокращение штатов и т. д. Вполне логично предположить, что такая политика пришлась не совсем по вкусу новому председателю совета директоров ВР, когда он вступает в должность в начале 2010 г. И в самом деле, уже в первом своем документе Сванберг обвиняет компанию в пренебрежительном отношении к рискам: «Риск является важнейшим фактором для любого бизнеса, но он играет особенно важную роль в работе ВР. Мы трудимся на передовой энергетической промышленности, где отношение к риску — ключевой вопрос. Страны, в которых мы работаем, технические и физические задачи, которые перед нами встают, инвестиции, которые мы делаем, — все это требует особого внимания к тому, как мы управляем рисками. Мы никогда не должны чураться сложных задач, но совет директоров будет возлагать большие надежды на риск-менеджмент и не будет терять бдительности»¹⁴.

Итак, изменился ли риск-менеджмент ВР в период с 2007 г. по 2010 г.? Ответ, скорее всего, утвердительный, но лишь в смысле дальнейшего ослабления слабых мест, так как затеянная Тони Хейвордом «культурная революция» вела к «самоопределению» риск-менеджмента на местах и к уменьшению контроля со стороны головного офиса. Очевидно, гендиректор верил, что перемены в культуре компании приведут к тому, что каждый участник операций будет управлять рисками за свой счет.

Здесь на помощь нам могут прийти Никколо Макиавелли¹⁵ и Игорь Ансофф¹⁶. Первый автор напоминает нам, что Хейворд, находящийся на высшей ступени иерархии, играл словами и образами с тем, чтобы находящиеся на нижних ступенях думали, что новая политика сдерживает обычные барьеры страха перед внешним контролем рисков. И, правда, из электронной переписки между операторами буровой мы узнаем о своеобразном фатализме, царившем в команде. Узнав о рисках ВР и о решении руководства не обращать на них внимания, один инженер пишет: «Кому какое дело. Дело сделано, говорить больше не о чем. Возможно, с нами все будет в порядке»¹⁷. Если слова Государя не обязательно совпадают с делами Государя, кому какое дело до действительности?

Игорь Ансофф пишет, что сопротивление переменам состоит не только из культурного измерения. Оно включает в себя также две другие переменные, а именно: изменение политического расклада и запаздывание, необходимое для эффективности перемен. В случае с ВР мы видим, что Хейворд форсировал принятие больших рисков, не заботясь о том, что это значило с точки зрения политики и стратегии компании. Единственное, что сделал Хейворд для поддержания своей стратегии «никаких запретов принятия рисков», это создание специальной информационной системы для ведущихся операций. Так называемая операционная система управления (OMS) «следит за управлением операциями, буровыми, проектами и оборудованием. В отделе Разведки и добычи к концу 2009 г. 47 из 54 буровых перешли на OMS, а к концу 2010 г. на эту систему долж-

¹⁴ BP Annual Report and Accounts. London, 2010. P. 5.

¹⁵ Никколо Макиавелли (1469–1527), «Государь».

¹⁶ *Ansoff I.* Corporate Strategy, french edition: *stratégie du développement de l'entreprise*. Paris, 1989. 287 p. See chapter 16 *La résistance au changement*

¹⁷ The role of BP in the Deepwater Horizon explosion and oil spill, Thursday June 17th, 2010, Transcripts by RPTS. Kesterson and DCMN. Hofstad, US House of Representatives, Committee on Energy and Commerce... P. 6.

ны были перейти все операции BP»¹⁸. Но эта информационная система видимо так и не стала операционной на буровой Macondo. И вообще, руководство BP старается представить OMS в качестве абсолютного решения, в то время как это всего лишь очередная ненадежная информационная система управления. По словам Рассела Акоффа, Тони Хейворду нужно задуматься и понять, как информационная система управления может превратиться в «дез-информационную систему управления»¹⁹.

Пошатнувшийся риск-менеджмент: анатомия рисков на Deepwater Horizon

В ежегодном отчете BP за 2009 г. Хейворд самолично в подробностях описывает операции в Мексиканском заливе: «2009 г. явился для компании знаменательным... Сейчас мы являемся крупнейшим производителем в мире, работающим с подводными месторождениями. В Мексиканском заливе мы увеличили добычу нефти до 300 000 баррелей сутки. В сентябре мы заявили об открытии месторождения Tiber, самой глубокой нефтегазовой скважины в мире. Все это делает компанию крупнейшим производителем и ведущим разработчиком в Мексиканском заливе» (26 февраля 2010 г.).

Ежегодный отчет BP свидетельствует, что скважины в Мексиканском заливе были первыми в списке приоритетов гендиректора компании Тони Хейворда, гордившегося достигнутыми там результатами. Однако во время своей беседы с представителем Конгресса д-ром Бюргессем Хейворд не дал ни одного четкого ответа на вопросы о работах в заливе. «Хейворд не смог и/или не захотел делиться какой бы то ни было информацией или признавать какую бы то ни было ответственность, противореча основной идее «ответственности гендиректора» до такой степени, что выглядел он как ребенок или же как человек, страдающий аутизмом»²⁰.

Последнее предложение, написанное конгрессменом Бюргессом, подтверждает полнейшее отсутствие понимания Тони Хейвордом страшных последствий случившейся по вине BP катастрофы. Стратегия наивного понимания вопросов риск-менеджмента и совершения промаха за промахом подошла к концу. Как случилось, что человек, зарабатывающий более 3 миллионов фунтов в год (4,5 миллиона долларов), не в состоянии дать оценку экологической катастрофе, произошедшей по вине его компании в Мексиканском заливе? Как он мог бросить вызов здравому смыслу такими неуместными комментариями, как: «Какого черта! Что мы сделали, чтобы это заслужить?» [New York Times, 30 апреля]; «Мексиканский залив — очень большой океан. Объем вытекающей в него нефти и диспергатора ничтожен по сравнению с объемом воды» [Guardian, 14 мая]; «Я считаю, что воздействие этой катастрофы на экологию очень, очень мало» [Sky News, 18 мая]. Эти «перлы», выданные Хейвордом в течение 60 дней утечки нефти, символичны в двух отношениях:

1 — ретроспективно они обнаруживают недостаточную ответственность одной из самых мощных нефтедобывающих компаний мира;

2 — демонстрируют низкую сложность познания (неспособность признать риски и неопределенность) вкпе с «акционерной ценностью» как краткосрочную одержимость.

¹⁸ BP Annual Report and Accounts. London, 2010. P. 6.

¹⁹ Ackoff R. Management mis-information system Management science. 1967. 4 dec. P. 147–156.

²⁰ The role of BP in the Deepwater Horizon explosion and oil spill, Thursday June 17th, 2010, Transcripts by RPTS.Kesterson and DCMN. Hofstad, US House of Representatives, Committee on Energy and Commerce... P. 74–78.

Приложение 3. Слушание в Конгрессе, д-р Бюргес (Б) vs. Тони Хейворд (Х), 17.06.2010

Б: Какие совещания по технике безопасности проводятся вами, как главным исполнительным директором компании и кто предоставляет вам для них информацию?

Х: За технику безопасности отвечает так называемый Оперативный комитет по рискам группы. Я учреждаю этот комитет и являюсь его председателем. В него входят главы основных групп. Мы встречаемся раз в два месяца, чтобы обсудить вопросы безопасности во всех отделениях компании. Подобные совещания происходят также и во всех отделениях компании.

Б: Согласно имеющимся у вас данным, есть ли в Мексиканском заливе другая буровая, построенная по тем же принципам, что и Deepwater Horizon?

Х: В Мексиканском заливе много буровых.

Б: Есть ли другие буровые, неотцентрованные должным образом?

Х: В Мексиканском заливе много буровых, где используется тот же проект обсадных труб. На многих скважинах использовалась та же процедура цементирования.

Б: Получали ли вы доклады о ходе работ на буровой Macondo до 20 апреля, когда произошел взрыв нефтедобывающей платформы?

Х: Единственное, что я знал о скважине Macondo, это то, о чем меня проинформировали в апреле, когда стало понятно, что мы открыли новое месторождение нефти.

Б: Кто поставил вас в известность об открытии этого месторождения?

Х: Скорее всего, начальник отдела разведки и добычи.

Б: Были ли у вас какие-либо сведения о проблемах, с которыми они сталкивались, о многочисленных выбросах газа из буровой скважины, о потере инструментов, о времени, проведенном на данной скважине и решении ускорить работы?

Х: Никакой информацией я не располагал.

Б: Кто отвечал за предоставление вам подобной информации?

Х: Естественно, буровая бригада, работающая в Мексиканском заливе.

Б: Но вы являетесь гендиректором компании. Есть ли у вас технический консультант, помогающий разбираться с подобными вопросами?

Х: При всем уважении к вам, сэр, мы занимаемся бурением сотен скважин в год по всему миру.

Б: Да, я знаю. Это-то меня и пугает.

В результате этой своей неспособности внятно объяснить причины произошедшего спустя 59 дней после начала утечки нефти в залив, Тони Хейворд был отстранен от руководства антикризисной командой BP, о чем на следующий день по спутниковому каналу B-Sky-B и сообщил председатель правления компании Карл-Хенрик Сванберг. Очевидно, что председатель правления BP счел, что все стратегические выборы Хейворда и используемая им информационная система управления привели к серьезным просчетам — это именно то, о чем несколько лет назад говорил Акофф²¹: (1) вера в то, что чем больше информации наверху, тем лучше принимаются решения снизу, пропала; (2) решение уменьшить страховые соглашения и урезать затраты на риск-менеджмент

²¹ Ackoff R. Management mis-information system Management science. 1967. 4 dec. P. 147–156.

оказалось губительным; (3) изменение корпоративной культуры и сдвиг в сторону личной ответственности за управление рисками не принесло ожидаемых результатов; как следствие, наблюдалось лишь снижение подотчетности во всей структурной иерархии. Затем управление антикризисной командой берет в свои руки Боб Дудли, бывший глава TNK-BP и управляющий директор Группы BP. Дудли назначается президентом и начальником недавно созданной BP Gulf Coast Restoration Organization (GCRO), в чьи обязанности входит непосредственное информирование Сванберга о всех действиях организации.

Подотчетность BP по вопросам риск-менеджмента

Катастрофу, произошедшую по вине BP, можно представить в виде двух гипотез.

Гипотеза Г0: Утечка нефти лишь прискорбный инцидент, произошедший, несмотря на все предпринятые меры безопасности; невезение вследствие сложности крепления скважины обсадными трубами и цементирования мощного потока нефти.

Именно этой гипотезы придерживается гендиректор BP, заявляя в свою защиту, что «согласно нашим расчетам вероятность этого взрыва была 1 к 1 000 000». К сожалению, такая вероятность возникает исходя из чисто теоретических расчетов, которые далеко не всегда отвечают действительности. Если все мы согласимся, что виной взрыва нефтедобывающей платформы послужил вырывающийся из скважины метан плюс температура воспламенения нефти, это все равно не дает нам повода не доискиваться до истинных причин взрыва...

Несомненно, гендиректор уверен, что риск-менеджмент — это вопрос, касающийся лишь психологии и культуры, а отнюдь не физики и достоверных данных. Несмотря на свой диплом геолога или благодаря своей вере в устаревшие знания, Хейворд полагается на стратегию «перемен исключительно в культуре компании», когда «увеличение культуры» означает снижение рисков и стоимости профилактики. BP руководствовалось лозунгами типа «Мы знаем, что лучше. Наша культура предполагает соотношение риска и доходности на личном уровне. Просто делай это» до тех пор, пока не была потеряна всякая связь с действительностью. Вот почему письма, посылаемые инженерами по электронной почте в течение последнего месяца (до 20 апреля), в ретроспективе выглядят так жалко. Вот всего лишь один пример²²: «У нас 6 центраторов, мы можем запустить их один за другим, распределять по времени или использовать любую комбинацию этих двух решений. Скважина идет вертикально, поэтому будем надеяться, что благодаря гравитации трубопровод останется отцентрованным. Что же касается изменений, то сейчас уже слишком поздно доставлять на буровую новые материалы, единственное, что нам остается, это поменять расположение уже имеющихся центраторов». Из этой записки понятно, что вместо 21 центратора, необходимых для обеспечения стабильности нефтеподъемника длиной 1600 метров, в распоряжении инженеров находилось всего 6 таких устройств.

Гипотеза Г1: Утечка нефти явилась следствием накопления просчетов и ошибок, затронувших всю нефтедобывающую платформу. В условиях, когда BP изо всех сил старалась увеличить свои доходы через увеличение производительности труда и руководство компании давило на инженеров девизами типа «Бури, детка, бури!» (так как именно такую политику продвигали Руди Джулиани, Джон МакКейн и Сара Пэйлон в

²² Congress' Hearings website provides the emails between engineers: http://energycommerce.house.gov/index.php?option=com_content&view=article&id=1985:energy-a-commerce-committee-investigates-deepwater-horizon-rig-oil-spill&catid=122:media-advisories&Itemid=55). See in particular the series of emails led by Brian Morel (Halliburton and BP)

качестве «национального решения» проблемы нехватки нефти), а физическим ограничениям в виде 1600-метровой глубины практически не уделялось внимания, катастрофа становится делом «естественным».

Что же такое «естественная катастрофа»? Аргументированный ответ мы находим у Чарльза Перроу²³, когда он говорит об аварии ядерной установки на острове Three Miles. Вот он применимо к случившемуся в Мексиканском заливе:

— Взрыв платформы *Deerwater Horizon* неотъемлем от нефтегазовой отрасли, неизбежен в условиях неправильного руководства, и «возник в результате деятельности человека», хотя юридическая ответственность и делится между ВР как главным разработчиком *Macondo* (участие 65%), *Mitsui* (МОЕХ = 10%) и *Anadarko Petroleum* (25%).

— Платформа *Deerwater Horizon* и ее подводная отводная нефтегазовая система представляли собой рискованное предприятие со сложным комплексом подсистем, включающее три ключевых фактора, описанные Ч. Перроу: сильную связь, интерактивную сложность, потенциальную необъяснимость, так как «естественная катастрофа, как правило, включает в себя взаимодействия не просто неожиданные, но в течение какого-то времени и необъяснимые»²⁴.

Умеренный реализм призывает к осторожной оценке природы вещей; культура же должна основываться не на иллюзиях, а на фактах. Региональный план ВР по устранению последствий утечки иллюзорен, так как на бумаге утечка составляет 25000 баррелей в день, что не соответствует действительности. Но другие отчеты вообще допускали неоднозначное толкование, так что возможные риски вообще не были должным образом классифицированы. Например, «Оценка риска возникновения серьезных происшествий» компании *Transocean* представляет собой интересный документ, где рейтинг рисков классифицируется согласно степени серьезности опасного и вредного производственного фактора применительно к людям (жертвы несчастных случаев), к имуществу (материалы) и к экологическим катастрофам, включая степень вероятности происшествий. Риск оценивается по шкале от 1 (минимальная степень) до 25 (максимальная степень) следующим образом:

- низкая степень риска (от 1 до 9)
- средняя степень риска (от 10 до 17)
- высокая степень риска (от 18 до 25).

Выглядит такой подход довольно рациональным и серьезным, однако есть одно «но»: в отчетах *Transocean* НИ ОДНО происшествие или авария не попадает в категорию высокой степени риска! Взгляните сами:

- газ в трубопроводе, связывающем морскую платформу с подводным месторождением — 17 баллов = средняя степень риска;
- выход из строя предохранителя — 17 баллов = средняя степень риска;
- проблемы с гидравлическим питанием — 17 баллов = средняя степень риска;
- подводный взрыв газа — 17 баллов = средняя степень риска.

Одно из возможных объяснений причин катастрофы на *Deerwater Horizon* выглядит следующим образом: оценка рисков на платформе была сознательно занижена с тем, чтобы она попала только под категорию «средней степени риска». Такое объяснение связано с вводимым Чарльзом Перроу понятием сложной интерактивности, от которого всячески откращиваются разработчики: в отчете *Transocean* за 2004 г. все аварии рассматриваются как никоим образом не связанные между собой и возможность того,

²³ *Perrow Ch. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books, N.Y., 1984.*

²⁴ *Ibid. P. 2–4.*

что они могут привести к одной серьезной аварии, даже не обсуждается. Уже в 2010 г., после взрыва *Deepwater Horizon*, та же корпорация *Transocean* представила Конгрессу схему основных причин произошедшего. Этот проект инженерного расследования ясно показывает возможные комбинации причин — от самых простых (дефекты обсадных труб, бурение при пониженном гидростатическом давлении в стволе скважины, брак сварных швов, плохое качество цемента) до более сложных, приведших в результате к взрыву, так как при разрыве трубопровода, связывающего морскую платформу с подводным месторождением, предохранитель оказался бесполезен.

Учитывая все вышесказанное, мы приходим к следующим выводам:

— На протяжении десяти лет (1997-2007) руководство BP по возможности скрывалось от страхования своего бизнеса. Позднее к этому добавляется и идеология «экономичного производства» (несмотря на все предупреждения инженеров по технике безопасности) и поощрение взятия на себя рисков на всех уровнях иерархии.

— В процессе этой «культурной революции» создается грандиозный проект — информационная система управления OMS, призванная измерять и оценивать физические риски нефтегазовой разведки и добычи. Однако на деле она себя не оправдывает (что происходит со многими системами подобного рода).

— Вследствие такой однобокой политики проекты BP подвергаются большой степени риска, т. е. катастрофа на *Deepwater Horizon* главным образом лежит на совести руководства компании.

Если же мы посмотрим, как с данным кризисом справляется исполнительная власть США, то увидим, что правительство США было не в состоянии контролировать неправомерное поведение BP не только до аварии, но и после всего случившегося.

Просто поразительно, что спустя лишь один день после слушания дела в Вашингтоне гендиректор BP отправляется на Каусскую регату в Англию, в то время как в Луизиане всюду продолжается утечка нефти. Нельзя оставаться равнодушным, видя, как мрачная реальность прикрывается красивыми словами, в то время как нефтяное пятно грозит достичь Гольфстрима и европейского побережья Атлантического океана. Не удивительно, что студенты начинают не доверять влиятельным бизнесменам. Дело может дойти до того, что такая дисциплина, как менеджмент может быть скомпрометирована и дисквалифицирована. Но Жак Аттали²⁵ утверждает, что не все потеряно и мы можем извлечь из всего случившегося некоторые уроки:

— Произошедшее может помочь нам пересмотреть свои потребительские привычки, а также задуматься о последствиях жизнедеятельности человека для природы (если запасы нефти пойдут на убыль после 2015 г., то чем быстрее мы поймем, что запасы ее не безграничны, тем лучше).

— Будет неплохо, если в результате BP продаст некоторое свое имущество, умерит аппетит и уйдет от гигантомании, чтобы лучше контролировать происходящее. Так, 15 июля BP объявило о переговорах с корпорацией *Apache* по поводу продажи своего имущества в США на сумму 12 миллиардов долларов (возможно, чтобы покрыть свои расходы, связанные с созданием двадцатимиллиардного фонда для ликвидации последствий аварии).

— Пренебрежение, выказываемое BP по отношению к «маленьким людям», может привести к появлению и рассмотрению всевозможных групповых исков, которое поможет избавиться от постыдной жадности, процветающей в бизнес-кругах. Такие иски

²⁵ *Attali J.* Une Bonne Nouvelle: la marée noire du Golfe du Mexique pourrait nous ouvrir les yeux sur notre consommation // *L'Express*. 2010. 16th June. P. 162.

уже были рассмотрены в Конгрессе (например, иск против BP рыбака Дуплессиса и домовладелицы Синтии Йоанну), что раскрывает сторону кризиса, о которой говорил еще Алексис Токвиль²⁶.

В своем глубоком анализе Токвиль пытается понять особую природу гражданской жизни Америки. Изучая Соединенные Штаты, он приходит к выводу, что там, как и во Франции, соотношение политических сил определяется соотношением собственности. Но почему же Америка так сильно отличается от Европы? Ответ на этот вопрос может пролить свет на будущие отношения между BP и американским народом и правительством. В отличие от аристократической версии британских сил и статуса BP (т. е. «Блэр Петролеум»), согласно Токвилю Америка — это общество, где доминирующей силой является предпринимательство и где не существует такого понятия, как «маленькие люди», потому что каждый человек обладает чувством собственного достоинства, а к так называемой элите относятся без трепета, что для Европы является неслыханным. У этих ценностей есть и другая сторона: индивидуализм и рыночный реализм пустили глубокие корни, приводя к некоторому уровню насилия из-за интенсивного использования финансового давления наряду с ограничением социалистического взгляда на общие блага. Опираясь на труд Токвиля «Демократия в Америке» (1835 год), а также на заметки Жака Аттали о кризисе BP 2010 г., мы видим несколько сценариев возможного развития событий:

Сценарий 1: Утечка нефти продолжается, пока BP не потеряет 65% от своей начальной рыночной стоимости (с 700 пенсов до 250 пенсов). Тем самым само существование BP находится под вопросом. Увеличение числа судебных исков вдобавок к официальным обвинениям, выдвинутым США, приводит к ликвидации имущества компании через действия выделенных страховщиков. Возможно вмешательство британского правительства, которое попытается спасти компанию хотя бы частично (вместе с ее пенсионным фондом). TNK-BP, являющаяся основным капиталом компании, все еще приносит доход и продается российским партнерам. Одновременно происходит увольнение высшего руководства BP. В Америке победа за демократией.

Сценарий 2: Утечка нефти прекращается, и последствия катастрофы медленно ликвидируются. Урон, нанесенный аварией, оценивается в 50 миллиардов долларов. Стоимость акций BP остается на уровне 400 пенсов. Председатель правления BP избавляется от нынешнего гендиректора и назначает на эту должность мудрого руководителя, признанного в бизнес-кругах и «болеющего за людей». В результате переговоров с Конгрессом и Президентом США достигается соглашение, предусматривающее удвоение 20-миллиардного фонда по ликвидации последствий аварии. Для того чтобы прийти в себя после случившегося, BP требуется 5 лет, в течение которых в группе происходят изменения — имущество компании на территории Америки продается, и компания разворачивает свои операции на других континентах. TNK-BP не продается, но начинает превалировать в стратегических интересах BP. Интересы BP и США больше не совпадают, но в конечном итоге компания выживает.

Сценарий 3: Утечка нефти прекращается, и последствия катастрофы ликвидируются быстрыми темпами. Урон, нанесенный аварией, оценивается в 30 миллиардов долларов и BP не собирается увеличивать размер фонда по ликвидации последствий аварии. BP не отказывается от своей обычной манеры вести дела и не уменьшает свои аппетиты, прибыль акционеров составляет 20%. Гендиректор остается на своем посту и отбивается в судах от своих подрядчиков (Transocean и Halliburton), а также от амери-

²⁶ Алексис Токвиль. «Демократия в Америке» (1835).

канского правительства и федеральных агентств. Управление рассматривается как искусство утаивания. Авария на Deepwater Horizon приводит к принятию новых законов, подразумевающих общественный контроль нефтяных операций, на что нефтегазовые компании отвечают поднятием цен, чтобы покрыть бюрократические расходы. BP продолжает политику «экономичного производства», не чувствуя никаких юридических препонов. Компании удается отбиться от исков жертв утечки, свалив все на партнеров, изменив расположение своего американского головного офиса и прибегнув к другим уловкам подобного рода. Руководство BP, одурачившее Конгресс и Президента США, не находится в американской тюрьме, а получает повышения, в результате которого занимает престижные посты в Великобритании. Несмотря на возможное политическое напряжение между Великобританией и США, спустя два года оно спадает по причине приближающихся выборов. Демократия в Америке терпит поражение.

Подводя итог вышесказанному, хочется отметить, что говорить об общем объеме урона, нанесенного аварией на Deepwater Horizon, пока рано. Однако уже сейчас можно увидеть непосредственную связь между ущербной стратегией «экономичного производства» и случившимся. Таким образом, для надежной системы управления рисками прежде всего требуется команда мудрых управленцев и разумная стратегия.

SUMMARY

On April 20, 2010, two explosions and a fire occurred on the BP-operated oil rig, «Deepwater Horizon», operating on the Mississippi Canyon in the Gulf of Mexico. British Petroleum having renamed itself Beyond Petroleum in year 2000, with seemingly projects of alternative green energy, it is sadly ironical that this group is responsible for the worst ecological catastrophe to date resulting from an oil spill. The ensuing disaster not being fully under control at time of writing, further developments are still pending but it is already possible to draw a risk-management analysis of the situation. After 90 days of almost uninterrupted pollution by BP's inadequacy to prevent and tackle the risks associated with the rig, the accountability of top-management is here at stake. The US Congress's hearings in Washington and the associated documents are a rich source of inquiry into what really happened. Besides, three scenarios are presented as to what could be expected from BP in the future.