

Ведущий российский олигарх нарушает молчание

Интервью с Андреем Мельниченко о будущем России

9 июля 2026 года



Часы на кремлёвской башне уже пробили полночь 28 мая 2025 года, когда Андрея Мельниченко наконец пригласили войти. Здание было почти пустым, однако его главный обитатель ещё не спал.

Владимир Путин встретил гостя, пригласил его сесть рядом и предложил чаю.

— Подвиньтесь поближе, Андрей, — доброжелательно сказал Путин.

Взгляд Мельниченко остановился на красной папке, лежавшей перед президентом России. Он предположил, что это подготовленное спецслужбами досье на него самого.

Высокий, худощавый и немного нескладный Мельниченко входит в число самых богатых людей России. Ранее он уже встречался с Путиным вместе с другими российскими бизнесменами, однако сейчас впервые сам попросил о личной аудиенции у человека, которого он называет «начальником».

Он начал с короткого рассказа о себе.

За тридцать пять лет ему удалось построить промышленную империю, охватывающую производство удобрений, добычу полезных ископаемых, энергетику и логистику. Всё это время он предпочитал оставаться вне публичного внимания.

Похоже, даже Путин был удивлён масштабами бизнеса, который обеспечивает почти один процент российского валового внутреннего продукта.

Затем Мельниченко рассказал о своей общественной деятельности, в частности о работе по вопросам изменения климата в Российском союзе промышленников и предпринимателей.

Путин начал терять интерес.

«Чего ты на самом деле хочешь?» — словно читалось в его взгляде.

— У вас проблемы? Кто-то вам мешает? — спросил Путин.

— Владимир Владимирович, если честно, я понимаю, что обычно к вам приходят по одной из двух причин. Либо человеку страшно, потому что у него возникли проблемы. Либо ему что-то нужно — должность, помощь или решение какого-то вопроса.

Что касается страха — конечно, я боюсь. На сто процентов. Как и все остальные. Зачем это отрицать?

Но я не боюсь ничего конкретного... если только в вашей папке нет чего-то обо мне.

Если есть — хотя бы скажите. Тогда я буду знать, чего именно мне следует бояться.

Путин улыбнулся.



Что касается амбиций, продолжил Мельниченко, то он всегда мечтал создать глобальную компанию по производству удобрений — одну из крупнейших в мире, работающую на всех континентах и не зависящую ни от одной отдельной страны.

— Я просто хотел построить глобальную компанию. Это было интересно.

Но затем, как он выразился, «**всё это произошло**» — имея в виду войну с Украиной, санкции и полную непредсказуемость мировой политики.

— Мир оказался совсем не таким, каким я его представлял. Глобального мира не существует. Глобальных правил тоже не существует... Вы поняли это раньше нас.

Мельниченко, попавший под санкции уже в первые дни войны, рассказал Путину, что был вынужден передать своей жене право собственности на EuroChem — вторую по величине компанию по производству удобрений в мире.

— Кто ваша жена? — спросил Путин.

— Она сербка.

— Сербы — порядочные, честные люди, — ответил Путин. — Не украдёт.

После этого Мельниченко перешёл к главной цели своего визита.

Он сказал, что хочет активнее участвовать в общественной жизни и работать на благо своей страны.

Главная ошибка российской элиты, сказал он Путину, заключалась в том, что она отделила собственную судьбу от судьбы России.

Предполагаемые гарантии неприкосновенности собственности со стороны Запада едва не стоили этим людям их состояний.

— Нельзя иметь одну страну для зарабатывания денег, а другую — для безопасности, будущего семьи и настоящей жизни, — сказал Мельниченко и поблагодарил российского лидера за то, что тот помог ему это понять.

Путин остался доволен.

Много лет он предупреждал российских олигархов, что на Западе их никогда не будут считать своими. Теперь один из самых влиятельных среди них открыто признал, что Путин был прав.

Встреча продолжалась более часа — значительно дольше, чем ожидал сам Мельниченко.

Мельниченко посвятил рассказу о своём визите в Кремль всего пять минут из почти шестидесяти часов наших бесед, состоявшихся за последние три месяца. Он не стал раскрывать никаких дополнительных подробностей встречи с Путиным, однако с поразительной откровенностью рассказал историю собственного восхождения, поделился своим пониманием экзистенциального вызова, стоящего перед Россией, и изложил своё видение будущего страны, которое может изменить российскую историю, если ему удастся воплотить его в жизнь.

Он совсем не похож на большинство бизнесменов, чьи амбиции заставляют их считать, что они способны управлять государством.

На нашу первую встречу в Стамбуле он приехал после двадцативосьмидневного поста, призванного очистить тело и разум.

Он не склонен к нравоучениям.

Напротив, было видно, каких усилий ему стоит облекать свои мысли в слова, буквально помогая себе всем телом, чтобы извлечь их наружу.

Казалось, сам процесс разговора интересовал его как способ проверить и сформировать собственные идеи.

Мельниченко изучал в университете квантовую физику, и до сих пор в нём ощущаются, на первый взгляд, противоречивые качества, присущие этой научной дисциплине.

Как физик, он мыслит системами.

Но при этом прекрасно чувствует себя в мире, фундаментальным свойством которого является неопределённость.

Каждое из этих качеств полезно само по себе, а вместе они помогли ему подняться на вершину мирового бизнеса.

Возможно, именно они ещё позволят ему сыграть роль в переустройстве России и определении её места в мире.

По мере наших разговоров идеи Мельниченко постепенно приобретали всё более чёткие очертания.

Наши беседы вдохновили его написать эссе, в котором он изложил своё видение будущего России. На этой неделе **The Economist** публикует его на своём сайте.

В основе этого видения лежит идея суверенитета — не только государства, но и элит, а также граждан, которые при Путине были исключены из участия в политической жизни собственной страны.

Представители силового блока воспринимают любое проявление самостоятельности как угрозу.

Инициатива со стороны человека извне системы — тем более богатого предпринимателя — может быть воспринята как прямой вызов.

Мельниченко прекрасно осознаёт существующие риски.

«Любой шаг за пределы молчаливого согласия сопряжён с риском, — сказал он мне. — Самым естественным было бы не высываться. Но ставки слишком высоки, и если ты не участвуешь, то сам исключаяешь себя из собственного будущего».

Мельниченко пришёл к вопросам государственного устройства России сравнительно поздно. Несмотря на то что к моменту начала российской военной операции на Украине в 2022 году он был самым богатым человеком России, его имя не было широко известно ни внутри страны, ни за её пределами. На протяжении последних двадцати лет он относился к России так, как относился бы иностранный инвестор: прилетал на несколько недель в году, чтобы проверить состояние своих предприятий. Всё остальное время он либо жил в Швейцарии, либо путешествовал по миру на своей яхте. Отчасти это объяснялось тем, что он хотел жить так же, как и другие международные миллиардеры. Он

выстроил отношения с такими технологическими магнатами, как Ларри Эллисон, с руководителями Объединённых Арабских Эмиратов и окружением наследного принца Саудовской Аравии Мухаммеда бин Салмана.

Но была и другая причина.

Она заключалась в соглашении, которое Путин заключил с олигархами, придя к власти: не вмешивайтесь в политику — и вы сохраните свои состояния и сможете наслаждаться жизнью за границей. Страной же будут управлять силовики — выходцы из спецслужб.

Когда Путин начал военную операцию на Украине, мир ожидал, что богатые и влиятельные россияне выступят против войны.

Но они промолчали.

Запад ввёл против них санкции, рассчитывая тем самым подтолкнуть их к давлению на Путина.

Однако это свидетельствовало о непонимании того, как в действительности устроена власть в России: бизнес-элита уже давно отказалась от попыток влиять на политику.

Сам Путин опасался, что олигархи могут его предать.

Но санкции, напротив, вновь подтолкнули их в его объятия.

Однако, возвращаясь, они возвращали не только свои деньги, но и свои интересы и амбиции.

Первой фразой Мельниченко в начале наших разговоров три месяца назад были слова:

«Впервые я чувствую, что у меня нет другой страны, кроме России».

Учитывая молчание его коллег, поразительно, что самый загадочный российский олигарх, живя сегодня в Москве, готов поднять голову над окопом и открыто изложить свои взгляды.

Мельниченко — не диссидент.

Он не является ни героем антивоенного движения, ни убеждённым сторонником войны.

Компании, которыми он управляет, помогают поддерживать военную экономику.

Аммиак, производимый его предприятиями, используется при изготовлении боеприпасов.

Он сотрудничает с вооружёнными силами для защиты своих заводов от атак беспилотников и взаимодействует со спецслужбами, чтобы предотвращать диверсии.

Он избегает идеологических и моральных оценок, поскольку считает, что они лишь отвлекают от главной задачи — создания системы, которая действительно работает.



Представители силового блока воспринимают любое проявление самостоятельности как угрозу. Инициатива со стороны человека, находящегося вне системы, — тем более богатого предпринимателя, — может быть воспринята как прямой вызов.

Он не стремится бросить вызов существующей системе власти.

Напротив, он предлагает государству свои знания и надеется стать одним из архитекторов перемен.

Его карьера свидетельствует о том, что он не стремится к непосредственному осуществлению власти.

Он входил в советы директоров своих компаний как неисполнительный директор, иногда позволяя генеральным директорам принимать решения вопреки его мнению.

Его сильной стороной всегда было умение объединять разрозненные интересы в единую систему, преобразующую природные ресурсы: строить порты и железные дороги, производить удобрения, вырабатывать электроэнергию.

По его убеждению, приобретённое тяжёлым трудом умение управлять физическим миром даёт более ясный взгляд на вещи, которого лишены идеологи.

Война на Украине продолжается уже дольше, чем участие России во Второй мировой войне.

Мельниченко выходит на первый план в тот момент, когда Москва впервые с 1942 года сама оказалась под военным ударом.

Украинские атаки на российские нефтеперерабатывающие заводы вызвали масштабный дефицит топлива.

Беспилотники наносят удары по промышленным и военным объектам далеко в глубине российской территории, лишая Кремль ореола неуязвимости.

Экономика испытывает всё большее напряжение.

На протяжении некоторого времени представители элиты ощущали, что страна оказалась в **тупике**.

Теперь же приход войны на собственную территорию добавил к этому новое недовольство.

Это означает, что конфликт может опасно обостриться.

«Война на Украине однозначно воспринимается как война между Россией и Западом», — говорит Мельниченко.

Он считает, что существует тревожно высокая вероятность распространения конфликта на другие страны.

Он не исключает применения ядерного оружия.

Именно такого исхода он больше всего хочет избежать.

«Какими бы ни были причины, которые привели нас к нынешней ситуации, — были ли правы одни или ошибались другие, — мы должны признать реальность: сейчас мы находимся на совершенно неизведанной территории».

Мельниченко не боится хаоса — он воспринимает его как лабораторию, в которой можно проверить себя как создателя систем.

Своё состояние он создал в тот момент, когда современная Россия возникала на обломках Советского Союза.

Он всегда на шаг опережал перемены, находя недооценённую ценность.

Сегодня особенно востребованы порядок, предсказуемость и представление о будущем.

«Люди боятся не свободы.

Люди боятся хаоса», — говорит Мельниченко.

Со стороны нынешний режим кажется неприступным.

Но точно так же казалось и в 1913 году, и в 1986-м.

Оба этих государства рухнули всего несколько лет спустя.

Важно понять историю Мельниченко по двум причинам: во-первых, потому что он, вероятно, станет силой, которую невозможно будет игнорировать; во-вторых, потому что она показывает его как человека, тщательно выстраивающего стратегию, который терпеливо планирует и решительно действует. До сих пор ему всегда удавалось добиться того, чего он хотел.

Мельниченко родился в 1972 году в Гомеле — втором по величине городе Белоруссии — в семье советской интеллигенции.

Его отец был физиком и полупрофессиональным баскетболистом, а мать, украинка по происхождению, преподавала русский язык и литературу в местной музыкальной школе.

Весной 1986 года, когда Мельниченко было четырнадцать лет, на Чернобыльской атомной электростанции, расположенной в 160 километрах от Гомеля, произошёл взрыв.

Чернобыль он воспринял одновременно как катастрофу и как освобождение.

Его вместе с одноклассниками эвакуировали на пустующую военную базу в Литве, где незадолго до этого хранились ядерные ракеты малой дальности.

«Это было самое свободное и самое интересное лето моего детства: никаких родителей, никакого школьного надзора, полная свобода. Можно было лазить по шахтам ракетных установок — многие из них ещё не были законсервированы, — бродить по подземным ходам. Это было рискованно, захватывающе, и девушкам это нравилось.»

Чернобыль также стал катализатором **гласности** в Советском Союзе.

Когда попытки скрыть масштабы катастрофы потерпели неудачу, всеобъемлющая культура секретности и страха начала рассеиваться.

Журналы стали публиковать ранее запрещённые материалы о сталинских репрессиях.

«Я наблюдал, как учителя буквально на ходу переписывали своё понимание истории.»

Через советскую границу постепенно начали проникать иностранцы и зарубежные товары.

Подростком Мельниченко покупал у поляков и венгров западную одежду и электронику и продавал их на рынках Гомеля.

Мельниченко был способным учеником, поэтому его определили в класс с углублённым изучением математики и физики.

В пятнадцать лет он поступил в ведущую советскую физико-математическую школу при Московском государственном университете.

В отличие от большей части советской системы образования, она действительно была основана на принципе заслуг.

Те, кто хорошо учился, как Мельниченко, поступали на физический факультет МГУ.

Другие становились криптографами, обучаясь в Академии КГБ.

Учёба в МГУ сформировала мировоззрение Мельниченко.

Он специализировался на квантовой статистике и квантовой теории поля, изучающей субатомные частицы и их поведение.

«В квантовом мире нет ничего определённого, и всё вероятно. Реальность текуча. Если какое-либо событие, явление — что угодно — опровергает ваше представление о жизни, это не трагедия, а возможность. Я не догматичен. Завтра я могу верить во что-то другое, чем то, во что верил позавчера.»

Такой образ мышления идеально подходил стране, переживавшей эпоху глубоких потрясений.

Весной 1989 года он посещал политические митинги и концерты западных рок-групп, таких как **Scorpions**, чья песня **Wind of Change** стала гимном свободы.

Вместе с другом он покупал билеты на концерты **Pink Floyd** через сотрудников театральных касс — цены тогда ещё устанавливались государством, — а затем перепродавал их через сеть студентов с большой наценкой.

В МГУ Мельниченко познакомился с девушкой по имени Лариса — своей первой любовью.

«Она была красивой, умной и была на пять лет старше меня.»

Лариса изучала музыку и пела джаз.

Хотя он был уверен, что она тоже его любит, весной 1990 года Лариса внезапно исчезла.

Позже одна из её подруг рассказала Мельниченко, что она вышла замуж за состоятельного москвича и ждёт ребёнка.

Он был опустошён, но история получила неожиданный поворот.

«Через два года после её свадьбы я снова встретил Ларису. К тому времени я уже был другим человеком. У меня были деньги, положение, уверенность в себе.»

Он возобновил отношения — но только потому, что хотел причинить ей боль.

Мельниченко отомстил.



«Вероятно, это был самый постыдный поступок, который я совершил в те годы, и я не могу найти ему никакого оправдания.»

История с Ларисой преподавала ему два урока.

Первый: месть, какой бы соблазнительной она ни казалась, унижает того, кто мстит, больше, чем того, кому мстят.

Второй: Москва была одержима деньгами.

Крах командной экономики и стремительное обнищание населения породили огромный спрос на магические шоу и азартные игры, поскольку люди искали чудо.

Карточные игры, «наперстки» и лотереи, которыми управляли мошенники, возникали повсюду.

Мельниченко и один из его друзей увидели в этом возможность.

«Мы наблюдали за этим, рационализировали отдельные элементы, довольно цинично всё упростили и, по сути, сделали это эффективным.»

Игра Мельниченко была устроена в пользу организатора, но при этом она действительно позволяла людям выигрывать.

Он понял, что, если хочет, чтобы этот бизнес существовал долго, его клиенты тоже должны получать свою долю выгоды.

Правила были простыми.

Игрок вытягивал десять палочек из набора из шестидесяти.

На каждой палочке был указан номер от одного до десяти, после чего сумма сверялась с таблицей выплат, чтобы определить, выиграл игрок или нет.

«Мы следили за тем, чтобы наши операторы соблюдали правила. Надежда, которую мы продавали, была настоящей.»

Это сделало игру более популярной, хотя, как признавал сам Мельниченко, «я прекрасно понимал, кто на ком зарабатывает».

Чтобы бизнес не закрыли, Мельниченко нужно было договориться с властями.

Он получил разрешения на проведение лотереи, представив её как деятельность благотворительного фонда.

Позже она действительно была зарегистрирована как благотворительная организация, а целью её деятельности было указано «укрепление отношений с теми, кто выдавал разрешения».

Гораздо большей проблемой были бандиты, вымогавшие деньги у предпринимателей.

Чтобы предотвратить эту «несправедливость», Мельниченко обратился к своему другу, отец которого возглавлял полицейскую академию в Волгограде.

«Зачем договариваться с бандитами, если вокруг полно недоучившихся полицейских?»

Наняв их, он избавился от необходимости платить за «крышу».

Кроме того, полицейские помогали поддерживать порядок среди посетителей, «которые могли разочароваться своим финансовым результатом и ударить тебя по лицу».

Благодаря своему бизнесу Мельниченко создал сеть связей, которая росла вместе с ним.

Многие студенты МГУ, работавшие в его лотерее, впоследствии стали государственными чиновниками и бизнесменами и до сих пор входят в его окружение.

А бывшие курсанты полицейской академии сегодня занимают высокие должности в российских силовых структурах.



Для управления повседневной работой лотереи Мельниченко нанял другого студента, а сам ходил на лекции и «думал о разных вещах».

Именно такую роль он всегда предпочитал.

«Я всегда был лидером, но почти никогда не находился на первом плане.»

Его сдержанный стиль сформировался ещё в детских летних лагерях, где самыми популярными были самые сильные мальчишки.

«Как только ты пытаешься продвигать собственную повестку, какой бы достойной она ни была, ты неизбежно вызываешь желание у какого-нибудь менее склонного к размышлениям, но физически более сильного мальчишки... ударить тебя в глаз.»

Он научился дипломатии.

«Мне никогда не нравилось насилие как способ достижения цели. Лучший вариант — привлечь людей, предложив им цели, которые они либо сами не замечали, либо считали недостижимыми.»

К концу первого курса университета Мельниченко уже ездил на «Ладе».

К концу второго курса он пересел на **Mercedes**.

По всей Москве у него работало сорок лотерейных точек.

Лотерея приносила стабильный поток рублей, но они стремительно обесценивались по мере разгона инфляции.

Он переводил заработанные деньги в доллары — в то время это по-прежнему было незаконно, если делать это вне официальной системы.

Доллары он получал через китайских и американских студентов, имевших доступ к американской валюте благодаря своим зарубежным связям.

Со временем эти контакты превратились в дружбу.

Один из них впоследствии стал высокопоставленным чиновником китайского правительства, а его сын сегодня возглавляет шанхайский офис Мельниченко.

Американский студент позже стал членом Конгресса США.

Излишки долларов Мельниченко продавал другим начинающим предпринимателям.

Так в общежитии МГУ появился его первый неофициальный обменный пункт.

Лето 1991 года Мельниченко провёл в Крыму.

Неподалёку Михаил Горбачёв находился под арестом КГБ — это была последняя попытка сохранить Советский Союз.

Мельниченко почувствовал, что это были предсмертные судороги системы.

Он не испытывал «ни страха, ни эйфории — только ощущение того, что неизбежный процесс стремительно ускоряется».

Вернувшись в Москву, он сделал то, что ещё несколькими неделями ранее казалось невозможным.

Поставив на то, что старая система уже опустела изнутри, он разместил в газете рекламу своего нелегального обменного пункта.

Риск оправдался, и бизнес начал быстро расти.

Тогда он окончательно ушёл из университета и закрыл лотерею.

Теперь он хотел вывести свой бизнес в легальное поле.

Но сделать это двадцатилетнему молодому человеку без связей в государственных структурах было непросто.

Зато у него были дерзость и редкая способность завоёвывать доверие мужчин старшего поколения, годившихся ему в деды.

У него появились два «ангела-хранителя».

Первым стал Давид Крук — семидесятилетний ветеран войны, руководивший кооперативным банком **Premier**.

Мельниченко нашёл его через телефонный справочник и сделал ему предложение.

Premier получал фиксированное вознаграждение за то, что официально брал под своё крыло его обменные пункты, а вся дополнительная прибыль оставалась вне бухгалтерского учёта.

«Мельниченко не боится хаоса — он воспринимает его как лабораторию, в которой испытывает себя как создателя систем.»

Через шесть месяцев Мельниченко переманил сотрудников Крука и открыл собственный банк.

При этом он сумел сохранить дружбу со своим наставником до самой смерти Крука в возрасте девяноста шести лет.

Новый банк он назвал «**Московский деловой мир**» (МДМ).

Тем временем российская политика стремительно входила в кризис.

В 1993 году страна пережила конституционный кризис, когда коммунисты и ультранационалисты подняли мятеж против президента Бориса Ельцина.

На улицах шла стрельба.

Мельниченко взял оружие и отправился туда — не для того, чтобы участвовать в столкновениях, а чтобы наблюдать происходящее собственными глазами.

Да.

Часть 8

Чтобы укрепить свои позиции на рынке операций с иностранной валютой, Мельниченко нужно было найти постоянного поставщика долларов.

Его вторым «ангелом-хранителем» стал американский банкир Ричард Спайкерман, руководивший международными связями в **Republic National Bank of New York**, крупнейшем импортере американских банкнот в Россию.

Мельниченко сумел расположить его к себе.

«Мы стояли на улице в снегу и жарили стейки. Мне было шестьдесят. Ему — двадцать два. Он напоминал мне моего сына», — вспоминал Спайкерман, который сотрудничал с ним вплоть до прошлого года.

Теперь у Мельниченко появился прямой канал поставок, обходивший официальные российские валютные биржи.

Republic National Bank ежедневно доставлял в Москву из европейских банковских хранилищ банкноты на сумму до **300 миллионов долларов**.

Мельниченко организовывал перевозку и охрану своей части этих поставок.

Для хранения денег он арендовал заброшенное противоядерное убежище недалеко от Москвы.

Грузовики спускались на два уровня под землю, где десятки людей сидели и пересчитывали наличные.

«Россия девяностых была машиной ускорения: она с одинаковой скоростью уничтожала людей и создавала их заново», — сказал Мельниченко.

Правила были гибкими, а успех или неудача зависели от того, насколько быстро человек умел приспособливаться.

«Если ты мог думать немного быстрее других и немного лучше формулировать свои мысли, всё складывалось в твою пользу.»

В 1992 году правительство начало крупнейшую приватизацию в истории.

Многие друзья Мельниченко стали владельцами предприятий, которые прежде принадлежали государству, а он обслуживал их как банкир.

Среди его крупных клиентов были братья Черные, создавшие металлургическую империю с помощью политических связей и криминальной силы.

Борьба за контроль над российской алюминиевой промышленностью привела к гибели сотен людей в сибирских городах, где располагались алюминиевые заводы.

В 1996 году империя братьев Черных рухнула.

Им на смену пришла узкая группа предпринимателей, которым правительство Ельцина передало контроль над природными ресурсами России в обмен на политическую поддержку.

После переизбрания Ельцина в 1996 году Борис Березовский, один из самых влиятельных олигархов, заявил:

«Теперь мы имеем право занимать государственные должности и пользоваться плодами нашей победы.»

Мельниченко не принадлежал к их числу.

Он наблюдал со стороны, как они боролись друг с другом, стремясь расширить свои личные владения, вместо того чтобы вкладывать своё состояние и силы в развитие общественного блага.

В 1998 году Россия объявила дефолт по государственному долгу и девальвировала рубль.

Многие олигархи оказались уязвимы и потеряли огромные суммы.

Мельниченко же, переведя свои доходы в иностранную валюту, не только не пострадал, но и стал сильнее.

Пока другие российские банки разорялись, он привлекал в качестве клиентов крупнейшие компании страны.

Одной из них владел Роман Абрамович, которому удалось войти в ближайшее окружение Ельцина.

«Он произвел на меня огромное впечатление. Впервые я увидел настоящего стратега — дисциплинированного, терпеливого и системного.»



Тогда Мельниченко «понял, как в действительности устроена власть в России».

Он осознал, что она не проистекает из официальных государственных должностей, а существует внутри неформальных сетей, где значение имеют только доверие и лояльность.

Мельниченко видел, как Абрамович выстроил связи повсюду — от губернаторов регионов до семьи Ельцина — и оказывал влияние, не демонстрируя собственного превосходства.

«Люди, составлявшие его "коллектив", не понимали, что являются частью единого плана... существовавшего у него в голове. Казалось, что Абрамовича нигде нет, но очень скоро он оказался повсюду. С определенного момента», — примерно с весны 1999 года, — «в России больше не было олигархов. Был только Абрамович.»

Мельниченко не хотел быть частью чужой системы.

И политика его тоже не интересовала.

Вместо этого он хотел создать собственную промышленную империю.

В 1999 году он пригласил Александра Мамута, человека с широкими связями, занять пост председателя своего банка.

«За один год я познакомился абсолютно со всеми, с кем необходимо было познакомиться.»

Абрамович сыграл важную роль в передаче власти от Ельцина Путину.

Мельниченко также понял, что это означает конец целой эпохи.

Он выделил сотни тысяч долларов, чтобы привлечь кандидатов от оппозиции в партию Путина, а после избрания Путина президентом в 2000 году получил от него письмо с благодарностью.

В начале того же года Мельниченко отправился в Гималаи.

«Я хотел спокойно всё обдумать.»

У него были деньги, политические связи и чёткая цель — объединить под своим контролем крупнейшие промышленные активы страны.

Он выбрал три направления: производство металлических труб, производство удобрений и добычу угля.

«Всё было частью единой стратегии.»

Каждое из этих направлений на первый взгляд выглядело малопривлекательным.

Экспортные цены на российское сырьё находились на минимальном уровне.

Сельское хозяйство переживало тяжёлый кризис.

Внутренние тарифы на электроэнергию и газ искусственно удерживались на низком уровне.

Многие российские потребители вообще не платили, зная, что их всё равно не отключат.

«В квантовом мире нет ничего определённого, и всё вероятно. Если что-либо опровергает ваше представление о жизни, это не трагедия, а возможность.»

Но у Мельниченко была своя гипотеза: экономический рост Китая создаст новый спрос на уголь, а вместе с ним — потребность в продовольствии из Северной и Южной Америки, которым, в свою очередь, понадобятся удобрения. Внутренние реформы приведут к установлению справедливых тарифов на энергию, а потребители начнут полностью оплачивать электроэнергию. Рост цен на нефть и газ создаст внутренний спрос на трубы. А металлолом — основное сырьё для их производства — был дешёвым и широко доступным.

Мельниченко начал с угля: он скупал недооценённые шахты и связывал их с железнодорожными узлами, портами и электростанциями.

На востоке страны он построил экспортный терминал в конце недозагруженной железнодорожной линии — советского мегапроекта протяжённостью 2 700 миль (4 345 км), соединявшего Сибирь с Тихим океаном.

Главными потребителями угля внутри страны были производители электроэнергии.

В 1998 году Анатолий Чубайс, архитектор приватизации, был назначен руководителем РАО «ЕЭС России» — государственной энергетической монополии. Перед ним стояла задача реформировать один из последних столпов централизованной экономики и создать конкурентный рынок.

Мельниченко пришёл к нему, чтобы представиться.

«Я считаю, что ваша реформа будет успешной», — сказал он.

Чубайс привык иметь дело с напористыми миноритарными акционерами или олигархами, требовавшими различных уступок.

Человек, вошедший к нему в кабинет, был настолько вежлив, что, как позже вспоминал Чубайс, «походил на школьника, который во время перемены зашёл в учительскую».

Но Мельниченко добавил ещё одну фразу:

«Мы привлекли 2,5 миллиарда долларов и приобрели 15% ваших акций.»

Чубайс был настолько поражён, что сначала решил, будто ослышался.

Это означало, что Мельниченко стал крупнейшим частным инвестором РАО «ЕЭС России».

Чубайс стал ждать, какие требования предъявит новый акционер.

Никаких требований не последовало.

Когда Мельниченко уже собирался уходить, Чубайс не удержался и спросил:



«Андрей, зачем вы вообще приходили? У вас есть какие-нибудь пожелания?»

«Нет. Я просто пришёл поставить вас в известность», — ответил Мельниченко.

После этого он ушёл.

За последующие семь лет он не обратился к Чубайсу ни с одной просьбой.

«Это была моя сбывшаяся мечта, — вспоминал Чубайс. — Это был новый тип промышленника.»

Всего за два года Мельниченко, имя которого прежде почти не было известно за пределами деловых кругов, стал одним из крупнейших российских промышленников.

«Всё происходило очень быстро. И никто не понимал, что именно мы делаем. Только когда всё было завершено, стало ясно, что произошло.»

В 2002 году российская газета **«Независимая газета»** процитировала одного западного бизнесмена, сказавшего о Мельниченко:

«Ему тридцать лет, и он хочет управлять миром.»

К 2004 году его план был завершён.

Группа **МДМ** объединила пятьдесят предприятий в три компании:

Трубную металлургическую компанию (ТМК),

«ЕвроХим» — компанию по производству минеральных удобрений и химической продукции,

и **Сибирскую угольную энергетическую компанию (СУЭК).**

Его электростанции работали на российский рынок.

Уголь экспортировался в Азию.

А **«ЕвроХим»** был ориентирован на Запад.

Как сказал его давний друг Спайкерман, он стал **«глобалистом по замыслу»**.

Пока Мельниченко объединял свои промышленные активы, Путин и силовые структуры устанавливали контроль над элитами и устраняли независимые центры влияния. Новый лидер оттеснил большинство олигархов. В 2003 году он арестовал Михаила Ходорковского, политически амбициозного владельца ЮКОСа — крупнейшей нефтяной компании России, — и конфисковал его компанию.

«Нам сказали, что вам не нужно заниматься ничем, кроме собственного бизнеса, — вспоминает Мельниченко. — Более того, от вас прямо ожидалось, что вы не будете вмешиваться ни во что другое.»

Такое положение вещей его устраивало, как и большинство его коллег.

К началу 2000-х годов их взгляды были обращены уже за пределы России.

«Тот же самый импульс, который когда-то привёл меня из Гомеля в Москву, теперь вёл меня в Нью-Йорк, Лондон и Париж», — говорит Мельниченко.

Частью этих перемен стало его решение жениться.

К своей личной жизни он подошёл столь же системно и осознанно, как и к деловым вопросам, — «как китайские династии. Никакой случайности. Совершенно никакой.»

Он выбрал будущую жену ещё до того, как познакомился с ней.

Александра Николич, известная как Сандра, была на пять лет моложе него.

Она выросла в бывшей Югославии.

Её отец был сербским архитектором, мать — хорватской художницей.

Будучи самой популярной певицей на Балканах и моделью с дипломом по международному менеджменту, она была красивой, известной и умной.

Кроме того, через неё для него открывался вход в европейское общество.

При первой же встрече в Антибе Мельниченко сразу сказал ей, что собирается на ней жениться.

Она была ошеломлена, но он был абсолютно уверен в себе.

«В тот момент, когда я её увидел, я понял, что всё, что я раньше о ней слышал, оказалось правдой — и даже больше. Я сразу же влюбился.»

Через шесть месяцев они стали жить вместе.

Ещё через два года поженились.

Свадьба обошлась в **30 миллионов долларов**.

Триста гостей угощал обладатель звёзд Michelin Ален Дюкасс, а выступали Уитни Хьюстон, Кристина Агилера и Энрике Иглесиас.

К моменту свадьбы Мельниченко уже не являлся налоговым резидентом России.

В 2004 году он переехал во Францию, позднее — в Швейцарию, и отошёл от повседневного управления своими компаниями.

Такая отдельная жизнь ему нравилась.

«Я очень много работал — по сути, с самого детства. Мне просто хотелось жить... Если говорить прямо, у меня не было никакого желания улучшать мир.»

Мельниченко не хотел быть частью чужой системы и не интересовался политикой.

Вместо этого он хотел создать промышленную империю.

До этого его знания о западном бизнесе были в основном теоретическими.

Был только один способ превратить их в практический опыт:

«Начать жить так, как в действительности живут люди, которыми ты стремишься стать; проводить время так, как проводят его они; увидеть, как на самом деле принимаются решения.»



Мельниченко заказал яхту дизайнеру Филиппу Старку, предоставив ему полную свободу.

Её длина составляла **119 метров**, а водоизмещение — **6 000 тонн**.

Нос был выполнен в форме клюва орла, и она почти бесшумно скользила по морю, почти не оставляя волн, «словно кит».

Яхта получила название **А** — по первой букве имени самого Мельниченко и его жены.

Она была спущена на воду в 2008 году.

Яхта стала его визитной карточкой и воплощением жизни, не ограниченной государственными границами или национальной принадлежностью.

Он путешествовал по всему миру, проводя на её борту по восемь месяцев в году.

«Мы строили глобальную Россию, интегрированную в мировую экономику и западные институты.»

С палубы своей яхты он начал разрабатывать глобальную инвестиционную стратегию.

В 2011 году он задумал план вложить **35 миллиардов долларов** в течение пятнадцати лет, приобретая активы по всему миру и одновременно строя новые предприятия в России.

«Я практически не получал дивидендов — я инвестировал в долгосрочную перспективу.»

Этот план оказался успешным.

Но мир, для которого он создавался, вскоре перестал существовать.

В 2008 году внутри России начали одновременно развиваться две противоположные тенденции — именно тогда Путин на четыре года оставил пост президента.

После многих лет экономического роста и высоких цен на нефть страна модернизировалась как в социальном, так и в экономическом отношении.

Первое постсоветское поколение вступало во взрослую жизнь.

Эти люди хотели быть гражданами, а не подданными, и были открыты международному влиянию.

Однако Путин, который продолжал сохранять власть в должности премьер-министра, понял, что интеграция с Западом приведёт к изменению российской политической системы.

Это подорвало бы его собственную власть, власть силовиков и его стремление восстановить советскую империю, утвердив российскую сферу влияния.

Когда в 2012 году он вернулся в Кремль, российский средний класс встретил это массовыми протестами.

Именно тогда Путин сознательно выбрал курс на конфронтацию.

Пока Мельниченко расширял свои горизонты, Путин начал изолировать Россию и восстанавливать символы империи.

Самым значимым из них стал Крым, который Россия присоединила в 2014 году.



В ответ последовали санкции.

Путин начал превращать Россию в крепость — самодостаточную, устойчивую к внешнему давлению, с населением, находящимся под жёстким контролем.

В том же году Мельниченко перевёл штаб-квартиру **EuroChem** в Швейцарию, где сам жил.

Он не осознавал масштаба нарастающего напряжения между Россией и Западом.

Он воспринимал кризисы как бизнесмен, считая, что любые проблемы решаются, когда их цена становится слишком высокой.

«Я не думал, что всё зайдёт так далеко. Этого не должно было произойти.»

Теперь Мельниченко считает это своей ошибкой.

«Пока я продолжал строить международную компанию, мир, в котором такие компании могли существовать, уже подходил к концу.»

В 2022 году его мир рухнул.

В день, когда началась война, Мельниченко находился в Москве, чтобы принять участие в давно запланированной встрече с Путиным вместе с другими руководителями российского бизнеса.

Путин излучал уверенность.

«К сожалению, наша встреча проходит, мягко говоря, в необычных условиях, однако мы запланировали её заранее», — сказал он ошеломлённым собравшимся.

Никто из присутствовавших не ожидал, что российский президент отдаст приказ начать войну.

Они убедили себя, что войны быть не может, потому что она обернётся катастрофой.

Тем не менее никто из них не выступил против неё.

9 марта против Мельниченко были введены санкции.

Европейский союз заявил, что причиной стало его принадлежность к «ближайшему окружению Владимира Путина».

При этом сама компания **EuroChem** была выведена из-под санкций, чтобы не поставить под угрозу мировые поставки продовольствия.

Позднее Мельниченко оспорил санкции в Суде Европейского союза, однако его доводы были отклонены.

Он уже успел принять ответные меры.

8 марта, в день своего пятидесятилетия, он отказался от статуса бенефициара трастов, которым принадлежали семейные активы — дома, самолёты и яхты, — и передал их своей жене Сандре, гражданке Европейского союза, которая никогда не жила в России и не имела российского паспорта.

Через несколько дней итальянские власти арестовали его новейшую яхту.

Однако бюрократия Европейского союза была не единственным источником его проблем.

По его словам, европейские деловые партнёры также пытались воспользоваться его положением.

Первоначальная стратегия Мельниченко заключалась в том, чтобы переждать войну и дожждаться возвращения ситуации к норме.

«В 2022–2023 годах был период, когда я пытался жить по старым правилам, потому что мне казалось, что вся эта история носит временный характер.»

Он перебрался в Дубай и сблизился с элитой Объединённых Арабских Эмиратов.

Переломным моментом стал разговор с Такером Карлсоном — в то время одним из главных представителей движения **MAGA** — в одном из дубайских отелей накануне президентских выборов в США 2024 года.

«После этого разговора у меня сложилось чёткое впечатление, что если Трамп победит, он поддержит фрагментацию мира.»

Примерно тогда же он и другие бизнесмены поняли, что война быстро не закончится.

Не видя никаких перспектив отмены санкций, они начали возвращаться в Россию, где их ожидала уже другая угроза их собственности.

Право собственности в России всегда было условным.

Но война высвободила такую жажду передела собственности, какой страна не видела десятилетиями.

С 2023 года активы общей стоимостью **60 миллиардов долларов** были национализированы или переданы людям, лояльным власти.

Это стало крупнейшим перераспределением собственности со времён массовой приватизации 1990-х годов.

«Пока я продолжал строить международную компанию, мир, в котором такие компании могли существовать, уже подходил к концу.»

В августе 2023 года прокуратура потребовала конфисковать у Мельниченко «Сибэко» — сибирскую энергетическую компанию, — заявив, что её приобретение сопровождалось мошенническим сговором с предыдущим владельцем.

Через две недели Генеральная прокуратура отказалась от своих требований в обмен на то, что Мельниченко сделает пожертвование одной «благотворительной организации».

По словам людей, знакомых с условиями соглашения, сумма составила **32 миллиарда рублей (335 миллионов долларов)** — ровно столько, сколько Мельниченко первоначально заплатил за «Сибэко».

Этой благотворительной организацией оказался образовательный центр «Сириус» для одарённых детей, пользующийся покровительством Путина.

Теперь Мельниченко понял, что ему необходимо обеспечить защиту прав собственности в России.

Единственным способом добиться этого было стать частью системы, понять противоборствующие интересы внутри неё и помочь сформировать её цели.

«Если ты хочешь получить место за столом, ты должен сделать что-то полезное.»

Как и всегда, он начал с наблюдения.

«В 2023 году я стал проводить в России больше времени и начал узнавать её гораздо глубже.»

Он разговаривал со всеми, у кого были собственные интересы и собственная точка зрения: «с политиками, журналистами, мыслителями, либералами, националистами, коммунистами».



Утром его можно было встретить за завтраком с Дмитрием Муратовым — лауреатом Нобелевской премии, основателем и главным редактором либеральной «**Новой газеты**», которого власти подвергли остракизму и объявили «иностранным агентом».

А вечером он мог пить чай с Александром Дугиным — философом-националистом, прославляющим войну.

Разговор за разговор у него складывалось представление о том, какой должна стать Россия.

«У всех разные интересы, но существует общее понимание того, что ясное представление о будущем утрачено.»

Для значительной части мира серьёзный разговор о будущем России невозможен до окончания войны.

Для Мельниченко же окончание войны на Украине зависит от способности представить себе это будущее, хотя почти никто ни в России, ни на Западе не готов этого делать.

Своё видение Мельниченко изложил в эссе, опубликованном в интернете.

Оно не носит идеологического характера.

Он не мыслит категориями демократии и автократии, добра и зла, друзей и врагов, поражения и победы.

Его главные цели — достижение согласия, восстановление стабильности и работа в долгосрочных интересах России.

Он описал мне четыре сценария, каждый из которых считает неблагоприятным.

Первый заключается в том, что Россия возвращается в западный мир и вновь интегрируется в западный порядок, оставаясь при этом на его периферии.

По мнению Мельниченко, это означало бы положение вассала.

Он считает, что униженная и потерпевшая поражение Россия почти неизбежно породит агрессивный реваншизм.

Второй сценарий предполагает, что Россия окончательно окажется в сфере влияния Китая, став буферной зоной и поставщиком природных ресурсов.

Сам Китай может быть мало заинтересован в таком развитии событий: ему пришлось бы взять на себя ответственность за российские проблемы и столкнуться с негативной реакцией со стороны униженных россиян.

«Китай охотно извлекает выгоду из асимметрии этих отношений, но не спешит закреплять её формально», — считает он.

По его мнению, единственное различие между этими двумя сценариями заключается в том, кто именно окажется феодальным сюзереном.

Два других сценария вызывают ещё большую тревогу именно потому, что они вполне реалистичны.

Россия может погрузиться в гражданский конфликт, в котором различные полевые командиры будут бороться за ограниченные ресурсы.

Распадающаяся страна, обладающая ядерным арсеналом, была самым страшным кошмаром Америки в момент распада Советского Союза — и остаётся им по сей день.

«Разрушенная Россия может быть привлекательным образом в политических речах, — говорит Мельниченко. — Но с точки зрения управления рисками она выглядит гораздо менее привлекательно.»

Четвёртый сценарий, который продвигают силовые структуры и который серьёзно обсуждается в Кремле, представляет прямую угрозу для Мельниченко и российской элиты: страна, изолированная по северокорейскому образцу и существующая за счёт милитаризма, репрессий, изоляции, нормирования и экспорта нестабильности.

«Россия, оказавшаяся в ловушке психологии осаждённой крепости, превратит внешнее противостояние в постоянный инструмент внутренней политики.»

Единственной альтернативой этим сценариям, по мнению Мельниченко, является превращение России в то, что он называет «суверенной» страной, — страной, которая прежде всего ставит во главу угла благополучие своих граждан и чьё поведение предсказуемо для внешнего мира.

За последние три десятилетия слово «суверенитет» в российской политике имело разные значения.

Ельцин использовал понятие суверенитета, чтобы показать, что новая демократическая Россия отличается от Советского Союза.

Одна проницательная российская филолог сочла эту идею абсурдной.

«От кого Россия стремится обрести суверенитет — от белых медведей?» — записала она в своём дневнике.

Путин, считавший, что современная Россия унаследовала черты как Советского Союза, так и Российской империи, использовал понятие суверенитета для оправдания господства государства над обществом.

Суверенитет стал синонимом возвращения России в статус великой державы, противостоящей западному либеральному порядку.

Одновременно это понятие стало обозначать личную власть Путина и его право навязывать свою волю бывшим советским республикам.

Для значительной части мира серьёзный разговор о будущем России невозможен до окончания войны.

Для Мельниченко же окончание войны зависит от способности представить это будущее.

Мельниченко использует слово «суверенитет» в ином смысле — как способность элит, заинтересованных в судьбе страны, самостоятельно действовать.

По его мнению, граждане также «могут осознать важность собственной субъектности — при условии, что им предложат не

имитацию участия, а возможность честно обсуждать реальные альтернативы».

Величие страны, утверждает Мельниченко, не имеет ничего общего с лозунгами.

Оно зависит от того, защищает ли государство свободу и собственность своих граждан «не как акт доброй воли, а как обязанность».

Мельниченко убеждён, что вызовы, стоящие перед Россией, настолько серьёзны, что требуют более широкого участия.

Предприниматели, лидеры гражданского общества, националисты и технократы должны быть вовлечены в этот процесс.

У этих людей разные, порой противоположные интересы, однако они смогут прийти к компромиссу не потому, что испытывают симпатию друг к другу, а потому, что все остальные варианты окажутся хуже.

Такое государственное устройство представляло бы собой олигархию в классическом смысле этого слова — власть элит.

«Внутренняя дискуссия о том, какой должна стать Россия, неизбежна — и она будет очень напряжённой.»

Главная цель — сделать страну «местом, куда людей тянет, потому что им там действительно нравится, потому что жизнь там лучше: безопаснее, спокойнее, предсказуемее, благополучнее — и потому что они чувствуют, что могут реализовать себя».

По мнению Мельниченко, привлечение людей из бывших советских республик и возвращение тех, кто покинул страну, — единственный способ сделать Россию экономически жизнеспособной.

Это видение удивительно близко к тому, которое отстаивал царь Фёдор Иоаннович — сын Ивана Грозного и главный герой одной из самых известных российских исторических пьес:

«Надо сделать Россию настолько привлекательной, чтобы люди не предпочитали жить за границей. Тогда у них не будет причин бежать от нас.»

«Эта Россия не должна быть удобной ни для Запада, ни для Китая, — утверждает Мельниченко. — Она должна прежде всего заботиться о собственных гражданах и быть предсказуемой и рациональной для внешнего мира. Она может быть непростым партнёром для Запада, но не должна быть чёрной дырой. Она может быть менее удобной для Китая, чем государство-клиент, но она безопаснее, чем крупный и нестабильный вассал.»

Его предложения, разумеется, отвечают и его собственным интересам.

Очевидно, он хочет, чтобы Россия стала страной, в которой для него найдётся место.

Если страна превратится в Северную Корею, у его детей не будет в ней будущего.

Если она погрузится в гражданскую войну, его состояние не сохранится.

Пока ещё слишком рано говорить, сможет ли представление Мельниченко о суверенной России стать реальностью.

Шансы против этого велики.

Возвращающиеся с фронта ветераны усилят социальную напряжённость.

Недовольство населения, которое ощущает, что уже долгое время живёт в условиях чрезвычайного положения, не получая от этого никаких выгод, становится всё более очевидным.

Силовые структуры не откажутся от власти легко, а уровень неприязни к ним настолько высок, что сотрудничество с ними может оказаться невозможным.

Он стремится сделать Россию **«местом, куда людей тянет, потому что им там действительно нравится, потому что жизнь там лучше: безопаснее, спокойнее, предсказуемее, благополучнее».**

Тем не менее российская история редко развивается по заранее написанному сценарию.

Среди элиты действительно существует запрос на человека, который вслух произнесёт то, о чём все уже думают.

Возможно, достаточно лишь одному человеку нарушить молчание, чтобы шлюзы открылись.

История показывает, что эпохальные перемены в России начинаются наверху.

Как говорил бывший премьер-министр России Егор Гайдар, большие перемены в России происходят позже, чем мы думаем, но раньше, чем ожидаем.

Мельниченко тоже это понимает.

«Невозможно предсказать момент перемен. В истории бывают моменты, которые просто происходят. Пытаться их ускорить — обычно ошибка. Всё, что ты можешь сделать, — наблюдать и быть к ним готовым.»

Он не может предсказать, по какому пути пойдёт страна.

Всё, что он может сделать сейчас, — укреплять своё положение и усиливать своё влияние.

Сознание Мельниченко по-прежнему мыслит категориями квантовой физики, где сам факт наблюдения изменяет природу происходящего.

«Только появление наблюдателя придаёт миру смысл.»

Аркадий Островский, редактор **The Economist** по России.

Фотографии: **Nanna Heitmann**.

Исследовательские изображения: **Getty, Eyevine, Imago**.