

WAŻNE ROSZADY W UKRAIŃSKIEJ ENERGETYCE. W CO GRA KIJÓW? [ANALIZA]

Kwietniowe zmiany kadrowe na kluczowych stanowiskach ukraińskiej energetyki mocno przykuły uwagę środowisk eksperckich i dziennikarskich. Rotacje personalne odzwierciedlają coraz silniejsze pragnienie władz do „ręcznego” zarządzania sektorem. Otwierają też szlak do udoskonalenia przemian na niektórych kierunkach i odwrotu od reform na innych. Nie spowodują, zaś radykalnej zmiany kursu.

Kadrowy blitzkrieg

Pod koniec kwietnia 2021 roku w bardzo krótkim odstępie czasu doszło do dwóch rotacji kadrowych na kluczowych dla sektora energetycznego Ukrainy stanowiskach – prezesa zarządu Naftohazu i ministra energetyki. Najpierw 28 kwietnia, niespodziewanie dla ukraińskich środowisk eksperckich, Gabinet Ministrów Ukrainy zwolnił Andrzeja Kobolewa z funkcji prezesa Naftohazu, którą piastował nieprzerwanie od 2014 roku. To z nazwiskiem Kobolewa związane są zmiany wewnątrz kompanii i sukcesy na arenie międzynarodowej po Majdanie. W ich wyniku Naftohaz z „czarnej dziury” będącej brzemieniem dla budżetu państwa przekształcił się w spółkę przynoszącą zyski i demonstrującą przejrzystość funkcjonowania. Kobolew cieszy się dobrą opinią na Zachodzie.

Nie mniej interesujące od samej dymisji był sposób, w jaki dokonał tego rząd. Zgodnie ze Statutem mogła tego dokonać rada nadzorcza Naftohazu. Rząd, zatem zastosował ekwilibrystykę prawną: najpierw zdymisjonował radę nadzorczą, potem pod jej nieobecność zwolnił prezesa zarządu i mianował nowego – Jurija Witrenkę, a następnie ponownie powołał radę nadzorczą w tym samym składzie – wszystko to w ciągu niespełna dwóch dni. Taki zabieg wywołał oburzenie znacznej części środowisk eksperckich na Ukrainie i na Zachodzie, jako uderzający w niezależność spółek. Sam Kobolew dowiedział się o dymisji z mediów.

29 kwietnia Rada Najwyższa Ukrainy przegłosowała kandydaturę Hermana Hałuszczenki na stanowisko ministra energetyki. Krok ten zakończył okres bezkrólestwa w resorcie, który od marca 2020 roku był kierowany przez osoby w statusie pełniących obowiązki, co nie dawało im pełnej mocy sprawczej. Co ciekawe, wcześniej parlament dwukrotnie odrzucał kandydaturę na ministra J. Witrenki. Osobę Hałuszczenki, zaś Rada Najwyższa przyjęła z rzadko spotykanym entuzjazmem – poparcie dla jego kandydatury wyraziło aż 305 deputowanych (przy wymaganych 226). Warto przyjrzeć się bliżej tym rotacjom kadrowym w kontekście dalszego rozwoju sytuacji na rynkach energetycznych Ukrainy.

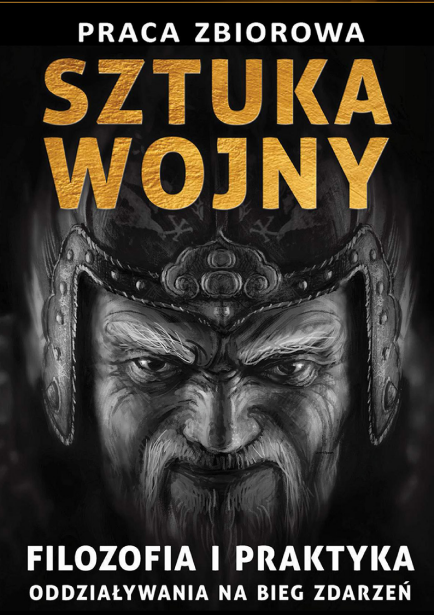
Przyczyny i preteksty

W przypadku Kobolewa interesujące jest, że jeszcze 4 marca premier Ukrainy Denys Szmyhał publicznie oświadczył, że nie widzi podstaw do dymisji szefa Naftohazu, a jednoczesne zwolnienie rady nadzorczej i prezesa Naftohazu uznał za „niemożliwe technologicznie”. Co, zatem zmieniło się w ciągu niecałych dwóch miesięcy? Za oficjalną przyczynę dymisji rady nadzorczej i prezesa rząd

wskazał niezadowolające wyniki finansowe Naftohazu za 2020 rok. O tym, że Naftohaz zakończy rok ze stratami wiadomo było od dawna, ale oficjalnie wyniki ogłoszono dopiero pod koniec kwietnia – spółka zakończyła go na sporym „minusie” (19 mld UAH przy planowanym „plusie” 11 mld UAH). Andrian Prokip – ekspert do spraw energetyki Ukraińskiego Instytutu Przyszłości, nie kryjąc zaskoczenia decyzją o dymisji Kobolewa, jednocześnie wskazuje co najmniej sześć, jego zdaniem, solidnych powodów zmian kadrowych w spółce:

- **Złe wyniki finansowe za 2020 rok** – oprócz wspomnianych powyżej rezultatów, Prokip dodaje, że Kobolew przez kilka ostatnich miesięcy poddawał w wątpliwość prawdziwość przecieków medialnych informujących o stratach finansowych spółki. Miał też w lekceważący sposób komunikować się z rządem w tej sprawie.
- **Cena roczna i kontrakt z sieciami dystrybucyjnymi „JeEnerhija” Dmytra Firtasza** – na wymóg rządu, firmy realizujące gaz na rynku ukraińskim zostały zobowiązane do ogłoszenia taryfy rocznej na surowiec realizowany na potrzeby społeczeństwa. Wysokość taryfy ogłoszonej przez Naftohaz 25 kwietnia (7,96 UAH/m³) znacząco przewyższała tymczasowo (od stycznia do końca tegorocznego sezonu opałowego) regulowaną przez rząd cenę (6,99 UAH/m³). Ponadto Naftohaz zakontaktował ów gaz z sieciami dystrybucji „JeEnerhija” D. Firtasza. Warto dodać, że Naftohaz zachowuje dominującą pozycję na rynku i ceny dyktowane przez kompanię są de facto trendem dla reszty graczy.
- **Fiasko planów wzrostu krajowego wydobycia** – zgodnie z planami Naftohazu zatwierdzonymi pod koniec 2016 roku spółka miała zwiększyć produkcję gazu z ok. 15 mld m³ do 20 mld m³ w 2020 roku. Wyniki wydobycia w 2020 roku wykazały nawet nieznaczną redukcję produkcji.
- **Kupno wyposażenia do wierceń od firmy kontrolowanej przez podmioty rosyjskie** – w marcu niektóre portale specjalistyczne informowały o kupnie przez Naftohaz wyposażenia dla wierceń od spółki-córki rosyjskiej kompanii. Miało to rozzłościć władze z uwagi na brak zamówień kierowanych do producentów ukraińskich.
- **Pasywność rady nadzorczej** – na dymisję miała też zasłużyć rada nadzorcza, która nie reagowała na negatywne sygnały płynące ze spółki i negatywny wydźwięk społeczny działalności Naftohazu (kwestie cen na surowiec i wysokich pensji członków zarządu i rady nadzorczej).
- **Aktywność J. Witrenki** – według Prokopa, Witrenko prowadził regularny dialog z Biurem Prezydenta Ukrainy, co zaowocowało dymisją Kobolewa i przekonaniem otoczenia prezydenta o wyższości własnej kandydatury.

Trudno polemizować z istnieniem ww. zjawisk, które nasilały się od dawna. Jednocześnie ani każde z nich z osobna, ani nawet wszystkie łącznie nie powinny być twardą podstawą do dymisji rady nadzorczej i prezesa Naftohazu. Wyniki finansowe za rok 2020, to rezultat splotu kilku czynników jednocześnie: spadku cen na rynkach gazowych, wzrostu zadłużenia przed Naftohazem (notabene, do którego rząd dołożył swoje „trzy grosze” rozluźniając dyscyplinę płatności w warunkach pandemicznych) i redukcji dochodów wynikających z tranzytu – żadne z tych okoliczności nie były znane w momencie tworzenia planu finansowego na rok 2020 (jesienią 2019 roku).



PRACA ZBIOROWA
Sztuka Wojny
FILOZOFIA I PRAKTYKA
 ODDZIAŁYWANIA NA BIEG ZDARZEŃ

Wojna to konfrontacja dwóch ludzkich woli

Nowy przekład traktatu Sun Zi

Wśród współautorów wykładów i komentarzy m.in.

- prof. Jerzy Bralczyk • gen. Jarosław Kraszewski
- prof. Witold M. Orłowski • płk Leszek Elak • NAVAL
- płk Andrzej „Wodzu” Kruczyński

Sklep.Defence **24**

Reklama

Cena roczna zaproponowana przez Naftohaz jest odzwierciedleniem trendów rynkowych, a fiasko planów wydobywczych ma w znacznej mierze również przyczyny obiektywne: przeciąganie w czasie pozytywnych regulacji (namacalna poprawa warunków nastąpiła dopiero w drugiej połowie 2018 roku z dalszymi postęпами w 2019) oraz drastyczny spadek cen rynkowych poczynając od jesieni 2019 roku zabijający impulsy do prac wydobywczych. Kupno wyposażenia wiertniczego od firm, beneficjentami których są obywatele FR, to wydarzenie zbyt małego kalibru, by wywołać dymisję rady nadzorczej i zarządu. Aktywność rady nadzorczej w zakresie kontroli nad zarządem rzeczywiście pozostawiała wiele do życzenia, ale również nie miała charakteru krytycznego. Jedyną z wyliczonych powyżej przyczyn nie wywołującą zastrzeżeń jest skuteczność Witrenki w lobbowaniu pożądaných decyzji kadrowych. **Nie negując, zatem wyniknięcia w/w czynników, należy podkreślić, że w takim zestawieniu właściwe przyczyny zmian kadrowych w Naftohazie ulegają rozmyciu. Są, zaś znakomitym pretekstem do ich zainicjowania.**

Najciekawsze między wierszami

Wydaje się, że decydującymi o dymisji Kobolewa były motywy ściśle związane z wymienionymi przyczynami, ale z nieco inaczej rozstawionymi akcentami. Mychajło Honczar – prezes kijowskiego Centrum Globalistyki Strategia XXI, zwraca uwagę, że narasta trend do „ręcznego zarządzania” ukraińską energetyką. Na tle wzrastających cen na rynkach gazowych, władze mniej kryją się z chęcią ich sztucznego zaniżania na rynku ukraińskim. To samo obserwujemy na rynkach energii elektrycznej, a ostatnio także produktów ropopochodnych. Nad podejściem rynkowym przeważa pragnienie zachowania stosunkowo wysokich notowań społecznych. Kobolew był partnerem, który nie chciał ugiąć się przed tymi naciskami, czemu dał wyraz publikując cenę roczną odzwierciedlającą tendencje rynkowe, a nie życzenia rządu. **W związku z powyższym, to właśnie ten czynnik należy uznać za kluczowy w nagłej rotacji kadrowej w Naftohazie.** Na to nakłada się też kwestia oburzających społeczeństwo wysokich pensji członków zarządu i rady nadzorczej. Zatem, rotacjami kadrowymi władze wysłały społeczeństwu jasny sygnał: nie ma zgody na podwyżkę cen na gaz i wysokie pensje w spółkach skarbu państwa.

W ten kontekst wpisał się idealnie Jurij Witrenko. Udało mu się znaleźć niezbędne słowa przekonujące Biuro Prezydenta o możliwości zapewnienia niższych cen dla społeczeństwa. „Przy okazji”, Witrenko

wyrównał rachunki z Kobolewem, z którym miał napięte relacje z czasów wspólnej pracy w Naftohazie. A. Prokip zauważa, że gdyby nie umiejętności przekonywania i upór Witrenki, zmiany kadrowe w Naftohazie nie odbyłyby się mimo niezadowolenia władz opublikowaną przez spółkę ceną roczną dla społeczeństwa. Należy też podkreślić, że coraz częściej artykułowaną przez ukraińskich ekspertów cechą rządów Wołodymyra Zełenskigo jest brak przewidywalności i specyficzny charakter procesu decyzyjnego, który można nazwać sytuacyjnym. **Nierzadko decyzje zapadają bardzo szybko, bez dogłębnych analiz i pod wpływem bieżących impulsów. Wydaje się, że w tym przypadku skutecznym impulsem był Witrenko.**

Rotacja w Naftohazie jest również ważna na tle dłuższych tendencji w ukraińskiej energetyce. Powszechnie wiadomo, że trzy kompanie odgrywają w niej rolę fundamentalną: Enerhoatom (operator elektrowni jądrowych), Ukrenerho (operator elektroenergetycznej sieci przesyłowej) oraz Naftohaz. Po zmianie władzy w 2019 roku, w złym (bez podania żadnych przyczyn, jak w przypadku z Ukrenerho) lub bardzo złym (Enerhoatom i Naftohaz) stylu wymieniono kierownictwo każdej z nich. Przy czym sposób rotacji kadrowych w Naftohazie uaktualnił pytanie o cios w reformę spółek.

Reforma ta rozpoczęła się po 2013 roku i choć daleko nieidealna, to w dynamice osiągała wiele sukcesów, a Naftohaz jest uważany za jeden z jej sztandarowych przykładów. Metoda działania rządu w przeforsowaniu zmian kadrowych w Naftohazie w oczywisty sposób nasiliła ryzyko dla zachowania niezależności spółek skarbu państwa od szeroko rozumianych czynników politycznych. Owszem, **istnieje szansa, że casus ten zostanie wykorzystany w pozytywny sposób i posłuży do poprawy środowiska i praktyk, w oparciu o jakie funkcjonują spółki państwowe. Jednak realia i opisane wyżej czynniki podpowiadają, że ryzyko dla zachowania dorobku reformy spółek jest znacznie wyższe niż szanse na udoskonalenie tejże reformy.**

Świeża bryza czy huragan?

Warto przypomnieć, że Witrenko to jeden z dwóch (obok Kobolewa) symboli sukcesu Naftohazu po 2013 roku. Skuteczną pracę tandemu Kobolew-Witrenko w przekształcaniu spółki w efektywny organizm, w pewnym momencie przerwała różnica w poglądach na dalszy kurs spółki oraz konflikt osobisty obydwu managerów. Obaj to zwolennicy metod rynkowych, nowoczesnego i przejrzystego zarządzania oraz kursu na zrywanie więzów z Federacją Rosyjską, ale różnice zdań na sposób realizacji tych zamierzeń i osobiste ambicje stanęły na przeszkodzie ich współpracy. Jaki, zatem może być nowy kurs Naftohazu pod rządami Jurija Witrenki? Na uwagę zasługuje kilka aspektów.

Po pierwsze, to całkiem realistyczne szanse na zainicjowanie ukraińskiej wersji programu uwolnienia gazu, co może zniwelować dominację na rynku Naftohazu i w konsekwencji udoskonalić sam rynek. Kobolew takim pomysłem się opierał. Według wstępnie omawianych koncepcji, Naftohaz ma zobowiązać się do realizowania określonych wolumenów gazu na Ukraińskiej Giełdzie Energetycznej. Taki schemat kreuje możliwość do tego, by Ukraina de facto stworzyła własny hub, na którym cena będzie kształtować się w rynkowy sposób, ale bez bezpośredniego przywiązania do któregoś z hubów europejskich. Jest to zresztą zbieżne ze stanowiskiem Sekretariatu Wspólnoty Energetycznej, który w raporcie o stanie ukraińskiego rynku gazu opublikowanym jesienią ub.r. proponował właśnie taki model. Oznaczałoby to, że w pewnym uproszczeniu cena kształtowałaby się według wzoru „hub minus przesył” zamiast obecnego „hub plus przesył”. **To bardzo istotne, bo stwarza przestrzeń do znalezienia kompromisu między populistycznym wektorem władz ukraińskich i rynkowym usposobieniem Witrenki.**

Po drugie, przełom w poprawie warunków do inwestowania w wydobywanie gazu, który dokonał się głównie w latach 2018–2019, wzrost cen na gaz na rynkach europejskich w ostatnich miesiącach, a także aktywizacja działalności wydobywczej poprzednika Witrenki stwarza dobrą platformę do wzrostu produkcji gazu. Nie należy tego czynnika przeceniać. Mowa jest, bowiem o perspektywie 2–3 lat, a

interesy firm wydobywczych de facto stoją w sprzeczności z ciągłotkami władz w zakresie wpływania na ceny. Nie mniej jednak **szanse na nieznacznym wzroście wydobycia (maksymalnie do 2 mld m³ w ciągu trzech lat) należy uznać za realistyczne.**

Po trzecie, Witrenko jest od dawna znanym zwolennikiem kontynuacji konfrontacji prawnej z Gazpromem. Obecnie „na stole” leży kwestia wykorzystania przepisów antymonopolowych, które teoretycznie mogą pozwolić na udrożnienie szlaku przesyłowego z krajów Azji Centralnej przez Rosję i Ukrainę do państw UE. W świetle wygasania po 2024 roku kontraktu tranzytowego Naftohazu z Gazpromem i niepewnych perspektyw kontynuacji tranzytu, taki krok teoretycznie może zapewnić wolumeny gazu przesyłane do krajów UE. Trudno ocenić realizację powodzenia w materializowaniu tych pomysłów, ale M. Honczar nie odbiera Witrence szans na triumf.

Po czwarte, nowy prezes Naftohazu jeszcze silniej niż Kobolew jest uważany za adwersarza grupy kompanii Dmytra Firtasza, którego firmy „JeEnerhija” zajmują około 75% rynku dystrybucji. Dla Firtasza dymisja Kobolewa była dawno oczekiwanym sukcesem, a nominacja Witrenki porażką. Witrenko już zdążył zapowiedzieć rozprawę z Firtaszem, ale odmówił podania szczegółów. Dla tego wątku istotnym jest bieżący kontekst ukraiński: aktywne artykułowanie przez władze dążeń deoligarchizacyjnych oraz patowe położenie Firtasza od kilku lat przebywającego w areszcie domowym w Wiedniu i starającego się uniknąć ekstradycji do USA. Nie można, więc wykluczyć, że Firtasz będzie łatwą ofiarą do przeprowadzenia rozprawy i przekonania społeczności o „walce z oligarchami”.

Dodatkowym „smaczkiem” są zakulisowe relacje grupy Firtasza (należy do niej sam Firtasz oraz deputowani Bloku Opozycyjna Platforma Za Życie (BOZZ) Jurij Bojko i Serhij Lowoczkin). Bojko i Lowoczkin z zadowoleniem przyjęli skuteczne ataki prezydenta na Wiktora Medwedczuka, a w mediach huczało o zbliżeniu Lowoczkina z Biurem Prezydenta. **Tendencje te sprawiają, że za możliwy należy uznać scenariusz, w którym władze, zachęcane przez Witrenkę, rozprawią się z sieciami dystrybucji Firtasza (tzw. obłhazami).** Przy czym interesy partnerów „wiedeńskiego więźnia” – Bojki i Lowoczkina, pozostaną nienaruszone. Uzasadnionym i na razie bez odpowiedzi pozostaje, zaś pytanie o mechanizm prawny dla podobnego manewru.

Uogólniając, **zatem sukces kursu Witrenki w Naftohazie będzie zależny przede wszystkim od dwóch czynników. Sposobu, w jaki nowy prezes spółki będzie odbijał ataki Biura Prezydenta polegające na „ręcznym” wpływaniu na rynek oraz gotowości władz do rozwiązania problemu obłhazów.** Bilans jego rządów może być powiewem „świeżej bryzy”, a może być destrukcyjnym huraganem, który zakończy się jego dymisją w podobnym stylu, jak kres Kobolewa w Naftohazie.

Who is Mr Hałuszczenko?

Nominacja na ministra energetyki Hermana Hałuszczenki, która miała miejsce równolegle ze zmianami w Naftohazie, wykazała kilka innych tendencji wokół ukraińskiej energetyki. Po pierwsze, zwraca uwagę jedność deputowanych, którzy przegłosowali tę kandydaturę rzadko spotykaną większością – 305 głosów (przy 226 wymaganych). A wszystko to na tle od dawna obserwowanych problemów prezydenta z uzyskaniem stabilnej większości w Radzie Najwyższej. Znalezienie poparcia dla poprzednich kandydatur na to stanowisko – Olgi Busławeć i Jurija Witrenki – kilkakrotnie kończyło się fiaskiem. Nominacja Busławeć odpadła na etapie przygotowania do głosowania, a kandydaturę Witrenki parlament dwukrotnie odrzucał w głosowaniu. Nominację Hałuszczenki poparło jednak 227 posłów prezydenckiej frakcji „Sługa Narodu” włączając w to grupy deputowanych kojarzonych z oligarchami – Rinatem Achmetowem, Ihorem Kołomojskim i Wiktorem Pinczukiem. Swoje głosy za Hałuszczenką oddała także połowa prorosyjskiej frakcji BOZZ (kojarzona z grupą Bojki i Lowoczkina), Batkiwszczyna (ostatnio dryfująca w objęcia Achmetowa), prawie w całości frakcja „Za Przyszłość”

Ihora Kołomojskiego oraz grupa „Dowira” znajdująca się pod kontrolą skrajnie prorosyjskiego deputowanego Andrija Derkacza (sam Derkacz był nieobecny podczas głosowania). Przeciwno, były tylko uważane za prozachodnie frakcje „Solidarność Europejska” i „Hołos”. **Mamy, zatem wokół kandydatury Hałuszczenki oznaki kompromisu oligarchicznego, któremu towarzyszy przychylnie stanowisko środowisk prorosyjskich.**

Po drugie, mimo, że Hałuszczenko jest postacią szerzej nieznaną, zwracają uwagę niektóre karty z biografii zawodowej Hałuszczenki. To prawnik bez energetycznego backgroundu. Swoje nawyki prawnicze wykorzystywał m.in. w ministerstwach spraw zagranicznych i sprawiedliwości oraz w prokuraturze. Szczególnie interesujący jest jednak jego bilans działalności w Enerhoatomie, bo wskazuje na związki Hałuszczenki ze skrajnie prorosyjskim Andrijem Derkaczem. Według doniesień medialnych pracował w kompanii trzykrotnie. W latach 2006–2007, w latach 2013–2014 oraz od wiosny 2020 roku do uzyskania nominacji ministerskiej. W pierwszych dwóch okresach Enerhoatom znajdował się pod kontrolą Derkacza i wyraźnie skręcał w objęcia Rosatomu, czego wyrazem były m.in. próby zamrażania projektów dywersyfikacyjnych we współpracy z Westinghouse czy Holtec. Także trzecie „wejście” Hałuszczenki do Enerhoatomu wielu fachowców [wiąże z interesami Derkacza](#). **O ile okresy pracy w Enerhoatomie nie pozostawiają wątpliwości co do powiązań Hałuszczenki z Derkaczem, to nie jest do końca jasny ich stopień.**

Po trzecie, na tle rotacji w Naftohazie oficjalnie uzasadnionej złymi wynikami finansowymi spółki, nominacja dla Hałuszczenki wygląda co najmniej nielogicznie. Rzecz w tym, że Hałuszczenko jako wiceprezes Enerhoatomu zapewne ponosi dużą część odpowiedzialności za fatalne rezultaty finansowe kompanii – rok 2020 zakończyła z rzadko spotykanymi dla siebie stratami sięgającymi 4,8 mld UAH. **Wątpliwe więc, by jego działalność w Enerhoatomie była skuteczna i przekonująca na tyle, by zasłużył na posadę ministra.**

Często artykułowanym, ale nie potwierdzonym wyjaśnieniem ostatnich rotacji kadrowych jest nieformalny podział odpowiedzialności za połączenie sektora: za ministerstwo i Enerhoatom ma odpowiadać doradca prezydenta Serhij Szefir, a za Naftohaz szef Biura Prezydenta Andrij Jermak. Kompromis między nimi ma rzekomo odpowiadać na pytania o takie właśnie decyzje kadrowe.

Hałuszczenko na posadzie ministra zdążył już wielokrotnie podkreślić doniosłość kursu na integrację Ukrainy z rynkami europejskimi, a swoją doradczynią mianował m.in. Olenę Zerkal – jedną z jaśniejszych postaci skutecznie prowadzącej od 2014 roku walkę z FR na froncie prawnym. Ile w tych ruchach dyplomacji, a ile realnych zamiarów – to pytanie otwarte. **Opinie czołowych ukraińskich ekspertów ds. energetyki na temat Hałuszczenki wahają się między ocenami „skrajnie negatywnymi” i „neutralnymi”. Szacując potencjalne następstwa tej nominacji należy pamiętać, że z racji polarnych i wzajemnie się równoważących interesów przeróżnych graczy w sektorze, realizacja zdecydowanego kursu prozachodniego czy prorosyjskiego będzie skomplikowana.**

Wnioski

Zmiany kadrowe w Naftohazie stwarzają przesłanki do przyspieszenia postępów w zakresie zmian wewnątrz kompanii i szerzej na rynku gazowym Ukrainy. Rezultat rządów Witrenki będzie jednak zależał od jego skuteczności w opieraniu się populistycznym ciągotkom władz i przekonywaniu ich do rynkowych rozwiązań oraz uzyskania aprobaty na uregulowanie sytuacji z sieciami dystrybucji gazu, 75% których kontroluje oligarcha D. Firtasz.

Nominację Hermana Hałuszczenki na ministra energetyki należy oceniać jako szeroki kompromis wszystkich środowisk oligarchicznych oraz otoczenia prezydenta Zełenskigo. Mianowanie Hałuszczenki przychylnie oceniły środowiska prorosyjskie na Ukrainie, ale nie

warto oczekiwać gwałtownej zmiany kursu rozwojowego energetyki ukraińskiej. Ramy prawne obowiązujące dla rynków energetycznych, różnorodność interesów grup wpływu oraz uwaga społeczna i czynników międzynarodowych będą skutecznie hamować ewentualne próby zmiany kursu. Na pewien czas dojdzie także zapewne do obniżenia poziomu konfliktogenności na rynkach energetycznych między grupami oligarchicznymi.

Obydwie nominacje są dowodem na nasilanie się zakusów władz do sztucznego oddziaływania na procesy rynkowe z podtekstem populistycznym. Należy je oceniać jako poszukiwania osób pokornych i otwartych na sugestie z Biura Prezydenta. O ile Hałuszczenko zapewne spełni oczekiwania władz, to nie ma wątpliwości, że Witrenko będzie przeciwstawiał się tym zabiegom.

Sposób przeprowadzenia rotacji kadrowej w Naftohazie stwarza tylko teoretyczne szanse na udoskonalenie reformy zarządzania spółkami skarbu państwa. **O wiele bardziej realistycznym będą dalsze próby redukcji niezależności spółek, co wpłynie negatywnie na perspektywę reformy zarządzania spółkami.** Nie dojdzie zaś do totalnego odwrotu od przemian.