



Корпоративные конфликты и «черные лебеди» в реформе электроэнергетики

А.Б. Чубайс

Председатель Правления РАО «ЕЭС России», 1998-2008

2020

Содержание

- 1 Вводная часть
- 2 Конфликты на антикризисной стадии реформы
- 3 Конфликты с миноритарными акционерами
- 4 Конфликты с Губернаторами: разделение АО-энерго
- 5 Конфликты с крупнейшими потребителями
- 6 Московская авария – «черный лебедь» реформы
- 7 Выводы – семь правил реформатора

Раздел

1

Вводная часть



Суть



Реформа есть перераспределение власти. Неизбежность конфликтов.



Если есть ясная цель, значит, чьи-то интересы в ходе ее достижения ущемляются



Невозможно без противостояний, конфликтов. Нет конфликтов – нет реформы



Прогнозирование конфликтов, управление ими



Невозможно понять реформу энергетики без понимания природы и способов разрешения конфликтов

Природа конфликта – пересечение интересов стейкхолдеров с конкретным шагом преобразований в ходе реформы

Вызовы реформы и логика ответа реформаторов



Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

15.04.1998

Инициатор

Государственная Дума РФ
инициирует обращение
о нелегитимности назначения
Анатолия Чубайса



Прокуратура РФ



Счетная палата РФ



Федеральный закон от 7 мая 1998 г.

№ 74-ФЗ

«Об особенностях распоряжения
акциями РАО «ЕЭС России».

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

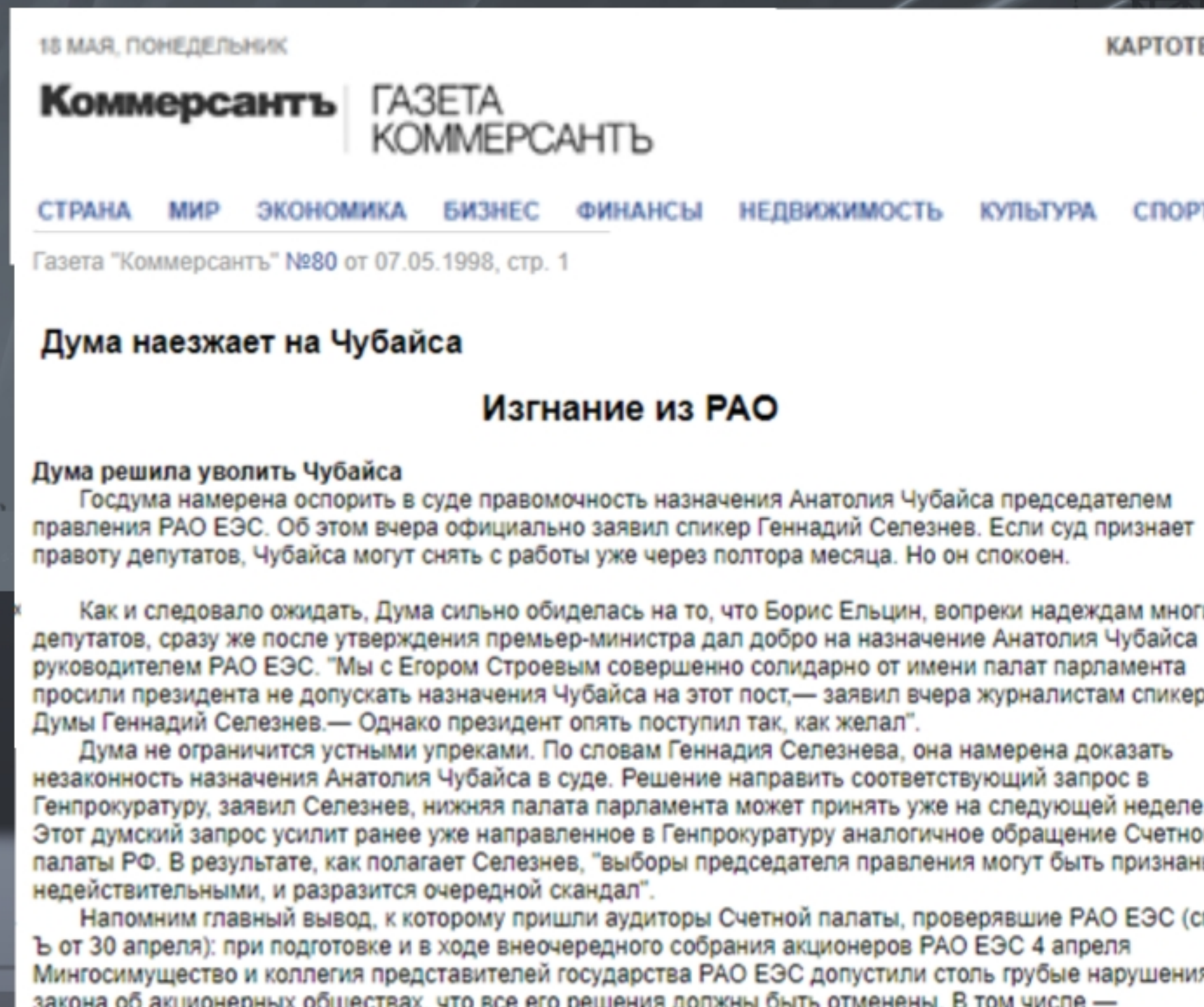
07.05.1998

Инициатор



Селезнев Г.Н.,
спикер Госдумы

Обращение в суд о
правомочности назначения
Анатолия Чубайса на
должность председателя
Правления РАО ЕЭС.



Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

02.10.1998

Инициаторы

Депутаты Государственной Думы



Гусев В.К.



Тихонов Г.И.

В Государственную Думу РФ
Первому вице-премьеру
Маслюкову Ю.Д.

Требование отставки Анатолия
Чубайса, с обвинением его в
"незаконном приходе к руководству



Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

18.02.2000

Инициатор

Зюганов Г.А.,
Руководитель фракции КПРФ
в Государственной Думе РФ

И.О.Президента РФ Владимиру Путину

от Руководителя фракции КПРФ в
Государственной Думе РФ Зюганова Г.А.

Прошу уволить Анатолия Чубайса за
"противоправную передачу контроля
над российской энергетикой в руки
иностраных партнеров"

! Ответа не последовало.

LENTA.RU

РОССИЯ
10 ИЮНЯ, 02:15

Зюганов требует отставки Чубайса



Лидер КПРФ Геннадий Зюганов настаивает на освобождении Анатолия Чубайса от должности председателя правления РАО "ЕЭС России", сообщает ПРАЙМ-ТАСС.

Зюганов заявил в понедельник на брифинге в Госдуме, что деятельность нынешнего руководителя РАО направлена на передачу контроля над российской электроэнергетической монополией в руки иностранных партнеров.

Лидер коммунистов убежден, что это создает серьезную угрозу национальной безопасности страны.

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

03.03.2000

Инициатор

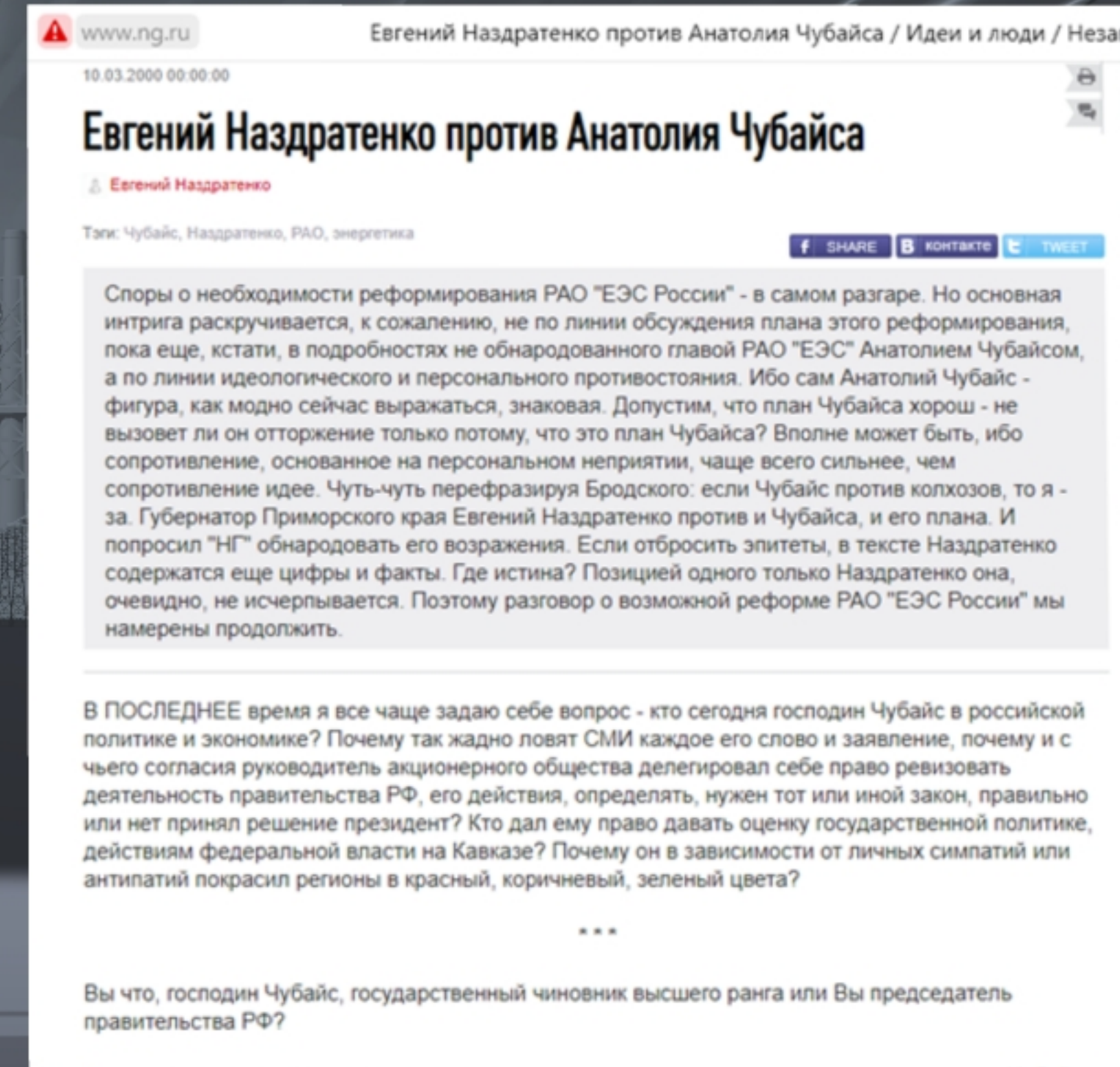


Наздратенко Е.И.,
Глава Администрации
Приморского края
(1993—2001)

Открытое письмо

(Опубликовано в газете "Владивосток")

Требование к Анатолию
Чубайсу покинуть пост, обвинив
его в "разгроме российской
энергетики".



Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

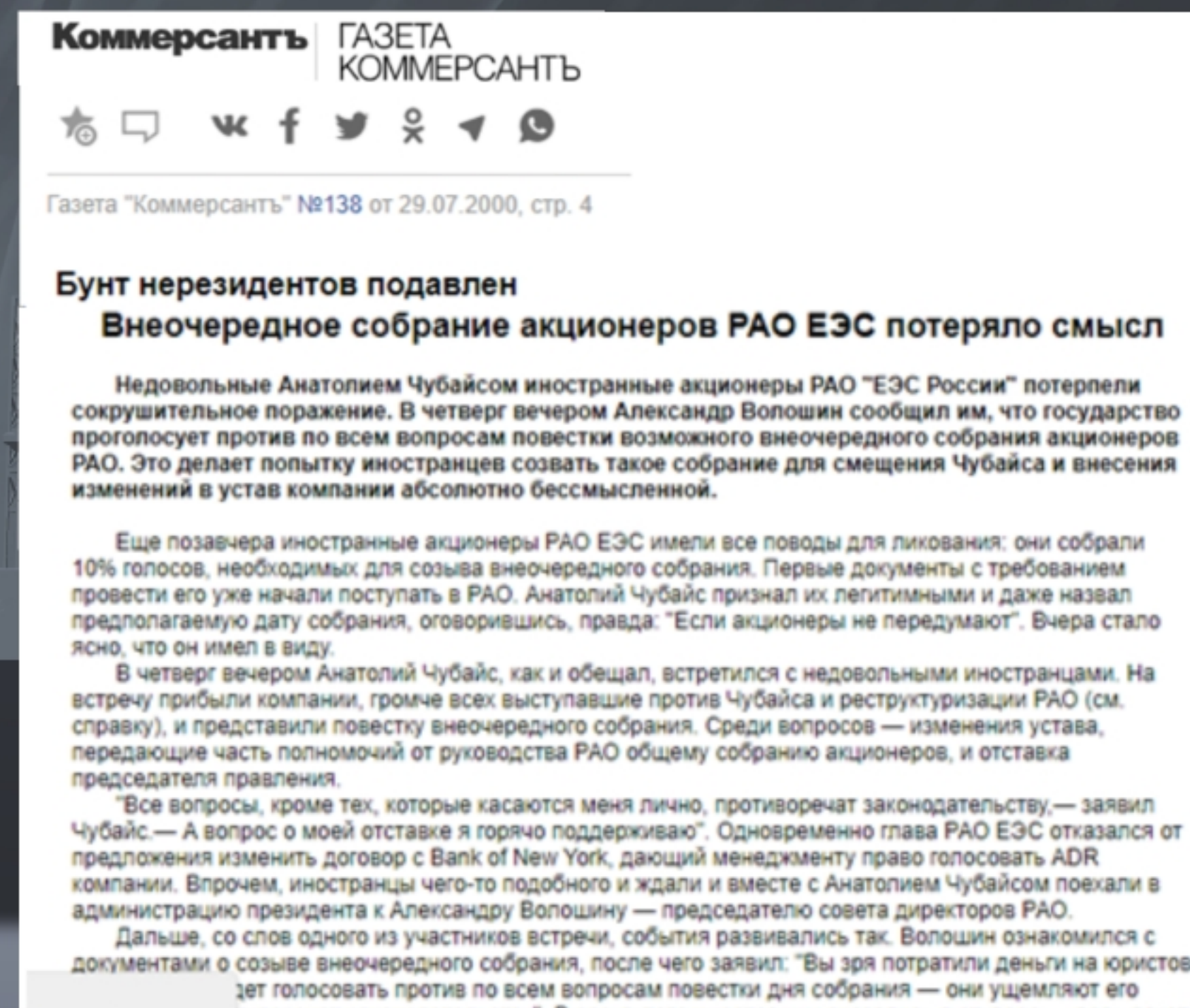
Пример

С 27.07 по 02.08.2000 года

Инициаторы

Миноритарные акционеры
компании

Требование Совета директоров
РАО "ЕЭС России" о созыве
внеочередного собрания,
на котором планировалось
поднять вопрос об отставке
Анатолия Чубайса.



! 4 августа 2000 года Совет директоров отказался созывать собрание

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

Январь 2001 год

Инициатор



Кудрявый В.В., заместитель
министра энергетики России
(1996—2003)



В Совет директоров РАО ЕЭС

от заместителя министра
энергетики России Кудрявого В.В.

Включить в повестку собрания
акционеров вопрос об отставке
Анатолия Чубайса в связи с
энергокризисом в Приморье.



! Члены совета директоров РАО ЕЭС России требование проигнорировали

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

31.10.2002

Инициатор



Клейнер В.,
представитель
миноритариев РАО ЕЭС

Сообщил, что собрано 10% голосов для созыва собрания по вопросу отставки Анатолия Чубайса.

Коммерсантъ | ГАЗЕТА
КОММЕРСАНТЪ

Миноритарии опять взялись за Анатолия Чубайса

скандал



Газета "Коммерсантъ" №183 от 09.10.2002, стр. 14

Вчера миноритарные акционеры РАО "ЕЭС России" заявили о том, что ими собрано 9,5% из 10% акций, необходимых для созыва внеочередного собрания акционеров компании. На нем они намерены потребовать отставки председателя правления РАО "ЕЭС России" Анатолия Чубайса.

! 26.11.2002 Вадим Клейнер объявил об отказе от требований

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

29.04.2003

Инициатор



Кудрявый В.В.,
заместитель министра
энергетики России
(1996—2003)

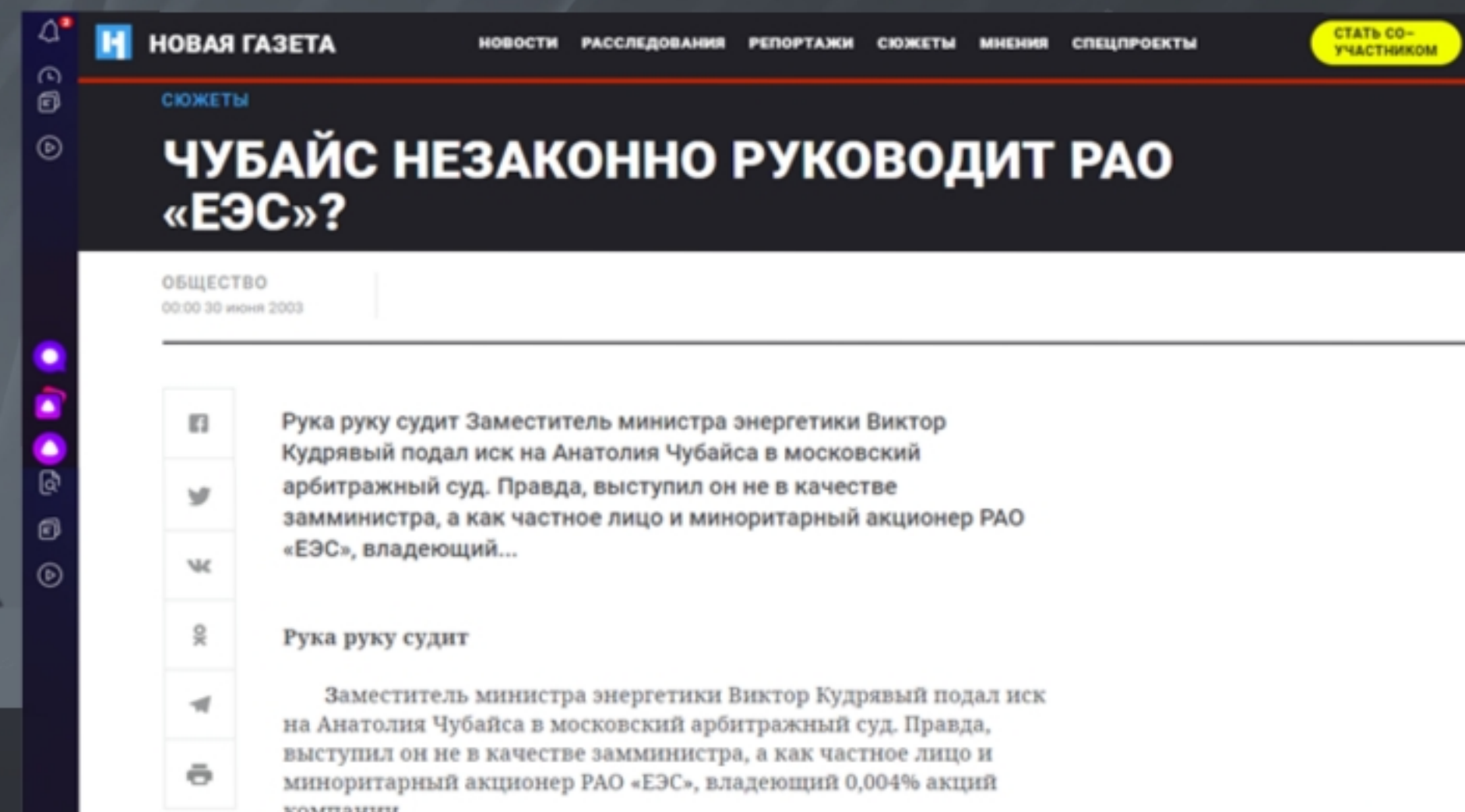


В Арбитражный суд г. Москвы

Истец: Кудрявый В.В., заместитель
министра энергетики России

Исковое заявление

О снятии Анатолия Чубайса с
должности Председателя Правления
РАО "ЕЭС России"



! 15.05.2003 суд в иске отказал

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

10.09.2003

Инициаторы

Члены думской фракции
"Народный депутат"

Проект постановления
Государственной Думы РФ с
требованием к Председателю
Правительства РФ Михаилу
Касьянову уволить господина
Чубайса.

Коммерсантъ | ГАЗЕТА
KOMMERSANT

СТРАНА МИР ЭКОНОМИКА БИЗНЕС ФИНАНСЫ НЕДВИЖИМОСТЬ КУЛЬТУРА СПОРТ HI-TECH АВТО СТИЛЬ

10.09.2003, 15:11

Думский комитет по энергетике вступился за Чубайса

★ ☕ 📧 📧 📧 📧 📧 📧

10 сентября комитет по энергетике [Государственной думы](#) России рекомендовал депутатам отклонить проект постановления с призывом инициировать внеочередное собрание акционеров РАО «ЕЭС» и добиться отставки Анатолия Чубайса.

Комитет счел, что досрочное требование о прекращении полномочий Анатолия Чубайса на посту председателя правления РАО «ЕЭС» недостаточно обоснованно – передает [ПРАЙМ-ТАСС](#).

Ранее группа законодателей из думской фракции «Народный депутат» (Аркадий Баскаев, Виталий Басыгысов, Евгений Зяблинцев, Анатолий Иванов, Сергей Колесников и Юрий Конев) выступила с предложением принять обратиться к председателю правления Михаилу Касьянову с призывом добиться отставки нынешнего главы РАО «ЕЭС» на специально созванном внеочередном собрании акционеров компании. Депутаты аргументировали свое предложение тем, что большая часть населения РФ «не испытывает доверия» к главе Анатолию Чубайсу. Это обстоятельство, по мнению депутатов, «может особенно осложнить начавшийся процесс реформирования российской электроэнергетики». Проект постановления, подготовленный «народниками», может быть внесен на рассмотрение нижней палаты Федерального собрания уже в пятницу – 12 сентября.

! 12 сентября 2003 года Госдума отклонила проект постановления.

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

20.11.2003

Инициаторы

Депутаты Государственной Думы

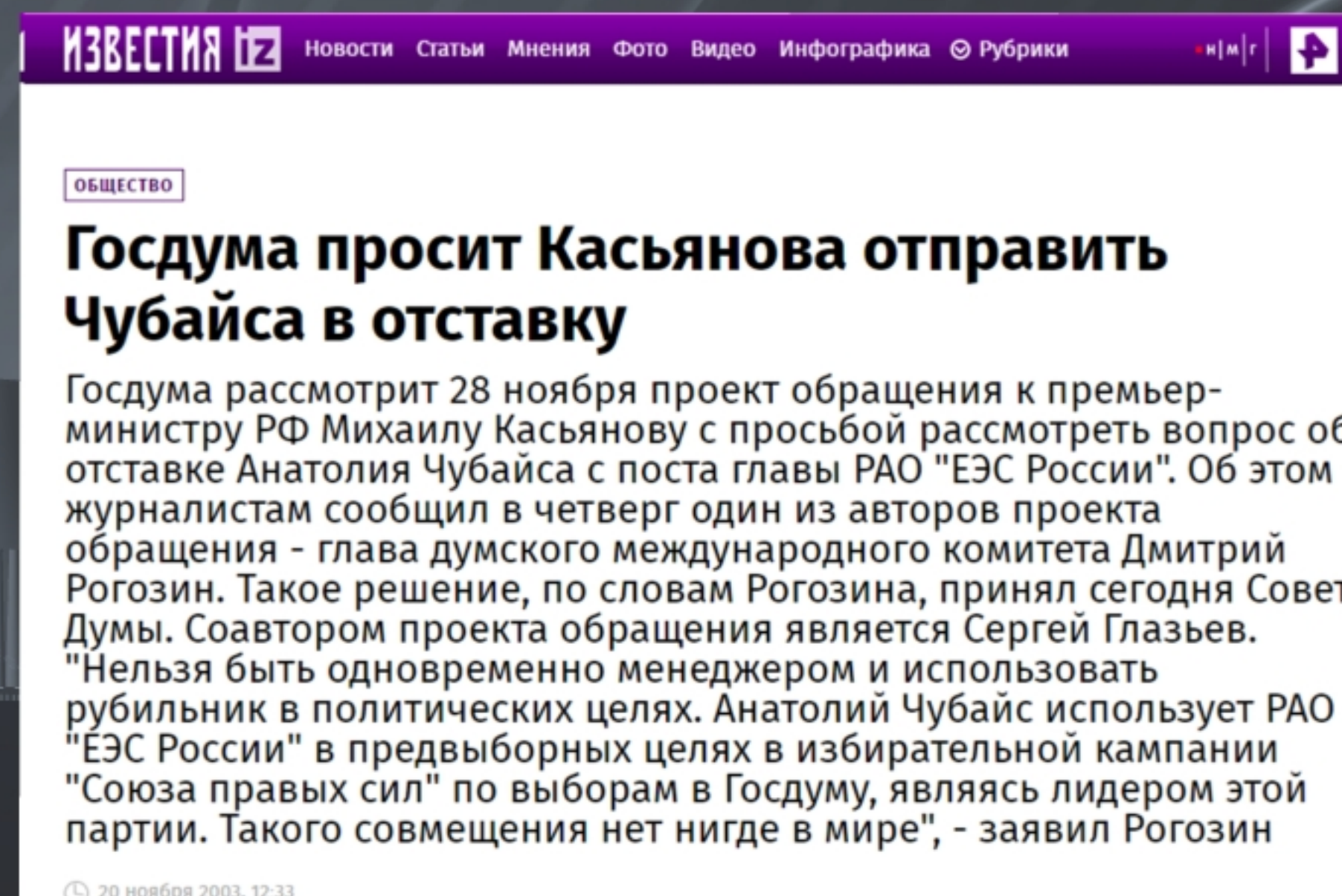


Глазьев С.Ю.



Рогозин Д.О.

Проект обращения к
Председателю Правительства
РФ Михаилу Касьянову с
требованием об отставке
Анатолия Чубайса



! 28 ноября 2003 года депутаты Госдумы РФ проголосовали против обращения.

Требования сместить руководство РАО «ЕЭС России»

Пример

27.05.2005

Инициаторы



Харченко И.Н.,
Фракция «Родина»

Постановление об обращении к Правительству РФ с требованием созыва внеочередного собрания акционеров с повесткой о снятии с должности Анатолия Чубайса

! Постановление признано преждевременным



Подходы к описанию конфликтов

- 💡 Важна суть происходящего, а не персоналии
- 💡 Вычленить логику и результаты
- 💡 Абсолютная алгоритмизация вряд ли возможна, так как характеры персоналий проявляются
- 💡 Пытаться минимизировать субъективность

Выводы: универсальные для других «сложных технологических систем с высокой социально-экономической значимостью и существенными политическими рисками»



«Цель кейса» - 2 мин. 30 сек.

Вводная лекция. «Реформирование отрасли: кейс электроэнергетики России»,
А.Б.Чубайс

Раздел

2

Конфликты на антикризисной стадии



Суть



Главное в антикризисном менеджменте - восстановление платежей



На фоне сложившихся массовых неплатежей это означало необходимость переломить сознание и практику поведения практически 100% потребителей



Если можно платить, а можно не платить – рациональный выбор предопределен



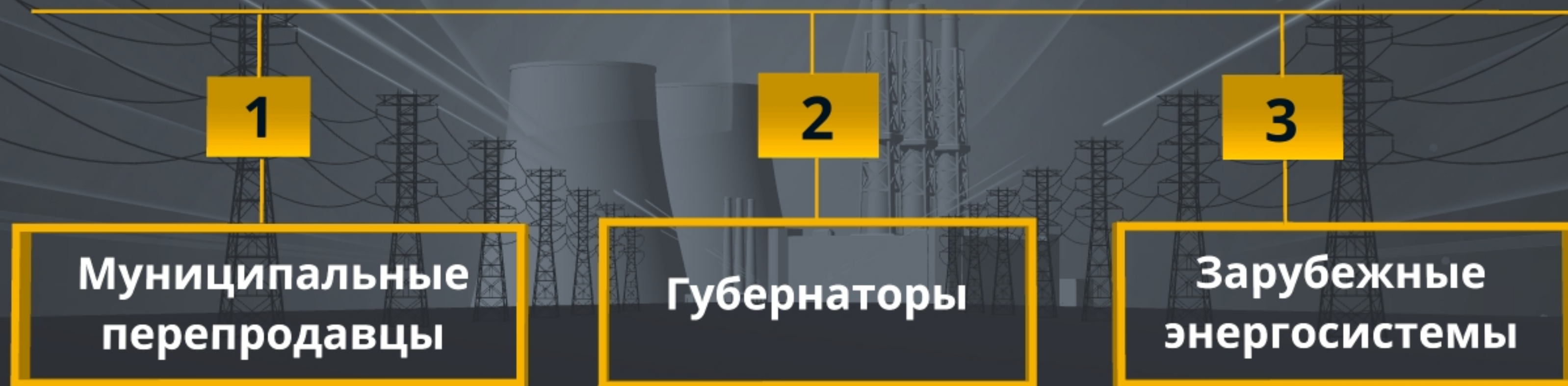
По каждой группе потребителей – свой тип конфликта и свой механизм решения



*Лекция «Реформирование отрасли: кейс электроэнергетики России.
Антикризисный менеджмент в РАО «ЕЭС России»,
А.Б.Чубайс*

Конфликты на антикризисной стадии

3 группы потребителей



Разные типы конфликта – разные механизмы решения

Муниципальные перепродавцы

- Технологическая суть
- Сложившаяся практика
(корпоративная, криминальная)
- Способы борьбы с нами
(отключения наиболее уязвимых)
- Политизация проблемы - ассоциация муниципальных перепродавцов, КПРФ
- Парадоксальная логика защиты: отдайте нам в собственность энергосистему

Технология решения

Выбор
наиболее
сильного



Контролируемая
кадровая
замена



Компромиссы
с графиками рассрочки
для остальных

Один из городов в
центральной России

Категорический запрет на
неоплаченный отпуск электроэнергии

Целевое PR сопровождение
(федеральное и региональное)

Банкротство

Губернаторы

Пример: один из дальневосточных регионов

Контекст

Регион сильно криминализован

- ! Губернатор – тесно связан с криминальными структурами
- ! Лозунг на совещаниях «Энергетикам не платили, и платить не будем»

Политический парадокс позиционирования: чем острее конфликт с Москвой, тем устойчивее статус Губернатора

Ресурсы

Полный контроль в регионе

- ! Сильный региональный ресурс
- ! Ресурс в силовых структурах (пусть приезжают – арестую на аэродроме)
- ! Федеральный PR

Противостояние

Затянулось

- ! Победить ни уговорами, ни жесткими мерами не удалось
- ! **Острейший региональный энергокризис зимой**
Октябрь 2000 - январь 2001



В городе готовили пищу на кострах



Перевод на дальне-привозные угли

Действия менеджмента РАО "ЕЭС России"

- 💡 Антикризисный менеджмент
- 💡 Выезд на места происшествия
- 💡 Обновление кадрового состава в энергосистеме
- 💡 Креативный и сильный сбыт

Президент напрямую взял на себя решение – уволить Губернатора

Зарубежные энергосистемы

Угроза
отключений
или отключения

Международные
переговоры

Графики с
рассрочкой
платежей
или обмен на
активы

Создание цивилизованной
системы внешне-
экономической деятельности
в электроэнергетике

💡 *учет сальдо-перетока*

💡 *диспетчирование*

💡 *платежи*

и строительство важнейших
генерирующих и сетевых
приграничных
энергообъектов

Страновые результаты. Белоруссия



- 💡 Востребование задолженности за поставки электроэнергии за предыдущие периоды в размере не менее \$110 млн
- 💡 Подписание контракта на поставку электроэнергии до 5 млрд. кВтч в год
- 💡 Подписание транзитного договора на поставку через Белоруссию в Калининградскую область и Литву

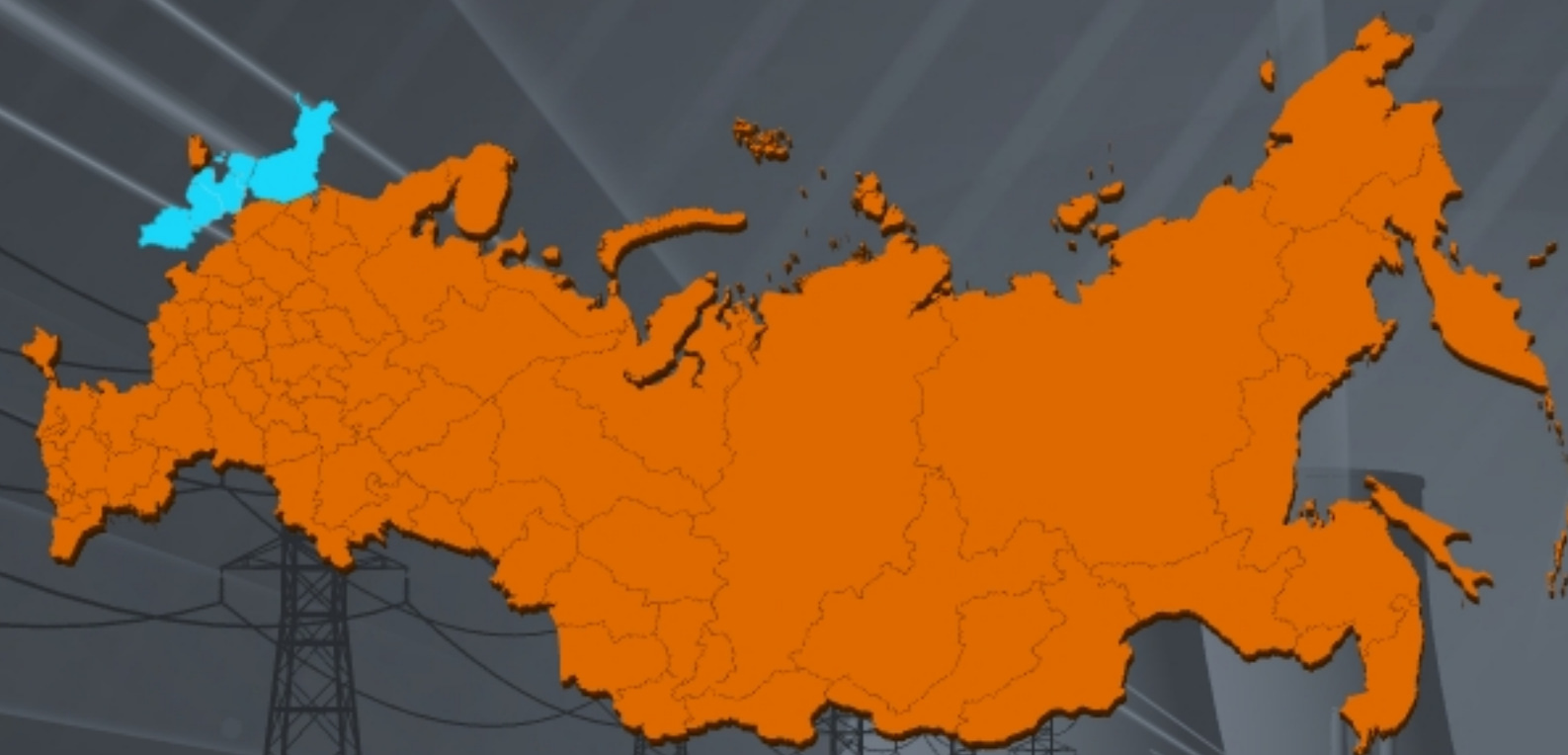
Страновые результаты. Прибалтийские страны



💡 Заключение контракта на поставку из Литвы (Игналинская АЭС) в Белоруссию, организация погашения долга за поставленную электроэнергию из Литвы в Белоруссию в предыдущие периоды в размере \$40 млн

💡 Создание трейдинговой компании для работы на межграничных перетоках и закупки электроэнергии российского происхождения

Страновые результаты. Финляндия



💡 Создание трейдинговой компании для работы на внутреннем рынке и закупки электроэнергии российского происхождения

💡 Приобретение 25% пакета акций «Северо-западная ТЭЦ» в РФ для финансирования достройки 2-го энергоблока и присоединения его к экспортным поставкам в Финляндию

Страновые результаты. Молдавия. Украина



- 💡 Приобретение ЗАО «Молдавская ГРЭС» (г. Днестровск) с последующей продажей электроэнергии в Молдавию, Румынию, Украину (Одесская область)
- 💡 Организация импорта электроэнергии из Украины (Энергоатом) в РФ
- 💡 Формирование правил учета перетоков электроэнергии на границе Украины и РФ (около 200 линий электропередач)

Страновые результаты. Закавказье



- 💡 Получение в доверительное управление акций атомной станции для целей стабилизации денежных расчетов за новые поставки ядерного топлива от концерна ТВЭЛ
- 💡 Приобретение 100% акций «Электрические сети Армении» (единый розничный поставщик)

- 💡 Организация межграничных поставок электроэнергии между РФ, Грузией (включая Абхазию) и Азербайджаном
- 💡 Приобретение ряда активов в Грузии — АО «Теласи» (крупнейшая энергоснабжающая компания, снабжает, том числе, Тбилиси), АО «Мктвари» (тепловая станция 250 МВт), прав на управления ГЭС Храми-1 и Храми-2
- 💡 Приобретение в Армении 100% акций «Севано-Разданского каскада ГЭС» за счет погашения долга Армянской АЭС перед концерном «ТВЭЛ» за поставленное ядерное топливо и финансирование новой поставки в размере годовой потребности

Страновые результаты. Казахстан и Средняя Азия



- 💡 Организация поставок из Таджикистана в Киргизию и южные области Казахстана, заключение транзитного договора с Узбекистаном
- 💡 Строительство и оформление в Сантундинской ГЭС (670 МВт) в Таджикистане

💡 Формирование правил учета перетоков электроэнергии на границе Казахстана и РФ (около 50 линий электропередач), подписание контрактов на импорт и экспорт электроэнергии

💡 Участие в реструктуризации долгов за поставки электроэнергии из РФ в Казахстан в размере 40 млн. долларов, по результатам которой были получены в собственность 50% акций Экибастузской ГРЭС-2 (500 МВт) и имущественный комплекс угольного разреза Северный и поля №9 (собственник — РАО «ЕЭС России»)

Страновые результаты. Дальний Восток



💡 Упорядочивание экспорта в Монголию и Китай

💡 Участие в строительстве перехода через Амур с целью увеличения объемов поставки в Китай

Раздел

3

Конфликты

с миноритарными акционерами



РАО ЕЭС России VS миноритарные акционеры АО-энерго

Контекст

Доля собственности:

**48% - в РАО ЕЭС
до 51% - в АО-энерго**

**РАО ЕЭС России –
«голубая фишка» - крупнейший
эмитент на российском фондовом
рынке, большой фрифлоат**

**Значительная часть
миноритарных акционеров:**

- 💡 крупнейшие иностранные «mutual funds»
- 💡 представители портфельных инвесторов с серьезным политическим ресурсом (Федоров Б.Г., Бранис А.М.)

**Институт «миноритарных
акционеров» существовал лишь с
целью краткосрочных инвестиций,
реального корпоративного влияния
не существовало**

РАО ЕЭС России VS миноритарные акционеры АО-энерго

Стартовая логика миноритариев

Миноритарии теоретически «за» создание рынка электроэнергии, но с созданием 7 вертикально-интегрированных компаний (по административным округам)

Обоснованно

Критика первоначального варианта реформы - раздробление РАО ЕЭС на большое количество мелких компаний

Неприемлемо

Создание 7 вертикально-интегрированных компаний, которые полностью исключают конкуренцию и маргинализируют оптовый рынок

Стартовая логика менеджмента

Миноритариев вообще не волнует ни проблема дефицита мощностей, ни создание рыночной электроэнергетики в России, их интересует только стоимость пакета

Тактика менеджмента: игнорировать и двигать реформу, опираясь на государство

Принципиальные ошибки:

А. Миноритарии – реальные собственники, без их согласия преобразования проводить нельзя

Б. Правильное включение миноритариев в процесс выработки решений по реформе сделает процесс преобразования активов на миллиарды долларов прозрачным и предотвратит от ошибок менеджмента

Обращение о созыве внеочередного общего собрания акционеров РАО «ЕЭС России»

company for energy and electrification "UES of Russia" (hereafter "UES" or the "Company"), the convening of an extraordinary meeting of the shareholders of UES to be attended by the shareholders or their representatives is hereby requested.

Фрагмент официально внесенного миноритарными акционерами обращения о созыве внеочередного общего собрания акционеров с соответствующей повесткой:

России» (далее **РАО «ЕЭС России»** и **«Общество»**), настоящим требуется созыв внеочередного собрания акционеров РАО «ЕЭС России» в форме совместного присутствия акционеров или представителей акционеров.

ем для данной инициативы озабоченность тем, что мая Председателем Правления «уризация» РАО «ЕЭС России» нести ущерб правам и законным акционеров РАО «ЕЭС России», может губительно сказаться на РАО «ЕЭС России» и российской и в целом.

8. Approval of the removal of Mr. A.B. Chubais as Chairman of the Management Committee of UES.

9. Approval of a call for the election of a new Chairman of the Management Committee of UES in accordance with the Charter of UES and applicable legislation.

8. Отстранение от занимаемой должности Председателя Правления РАО «ЕЭС России» господина Чубайса А.Б.

9. Принятие решения об избрании нового Председателя Правления РАО «ЕЭС России» в порядке, предусмотренном Уставом РАО «ЕЭС России» и действующим законодательством.

Обращение группы миллиардеров к Президенту России В.В. Путину с требованием остановить реформу и уволить А.Б.Чубайса

Компании

ABN AMRO
AIG Brunswick
Baring Asset Management
Brunswick
Credit Suisse
Foreign & Colonial
Flemings
Hermitage
Invesco
Mercury Asset Management
Morgan Stanley Asset Management
Pharos Pictet Prosperity Capital
Management Schroder Templeton
UBS UFG Unifund

Перечень материалов, представленных в рабочую группу В.М. Кресса при Госсовете РФ
www.libertarium.ru/l_energy_kr_09#01



Суть



Менеджмент РАО «ЕЭС России» готов корректировать порядок преобразований с учетом мнений миноритаритарных акционеров

Но никогда не откажется от разделения по видам деятельности и создания рынка электроэнергии

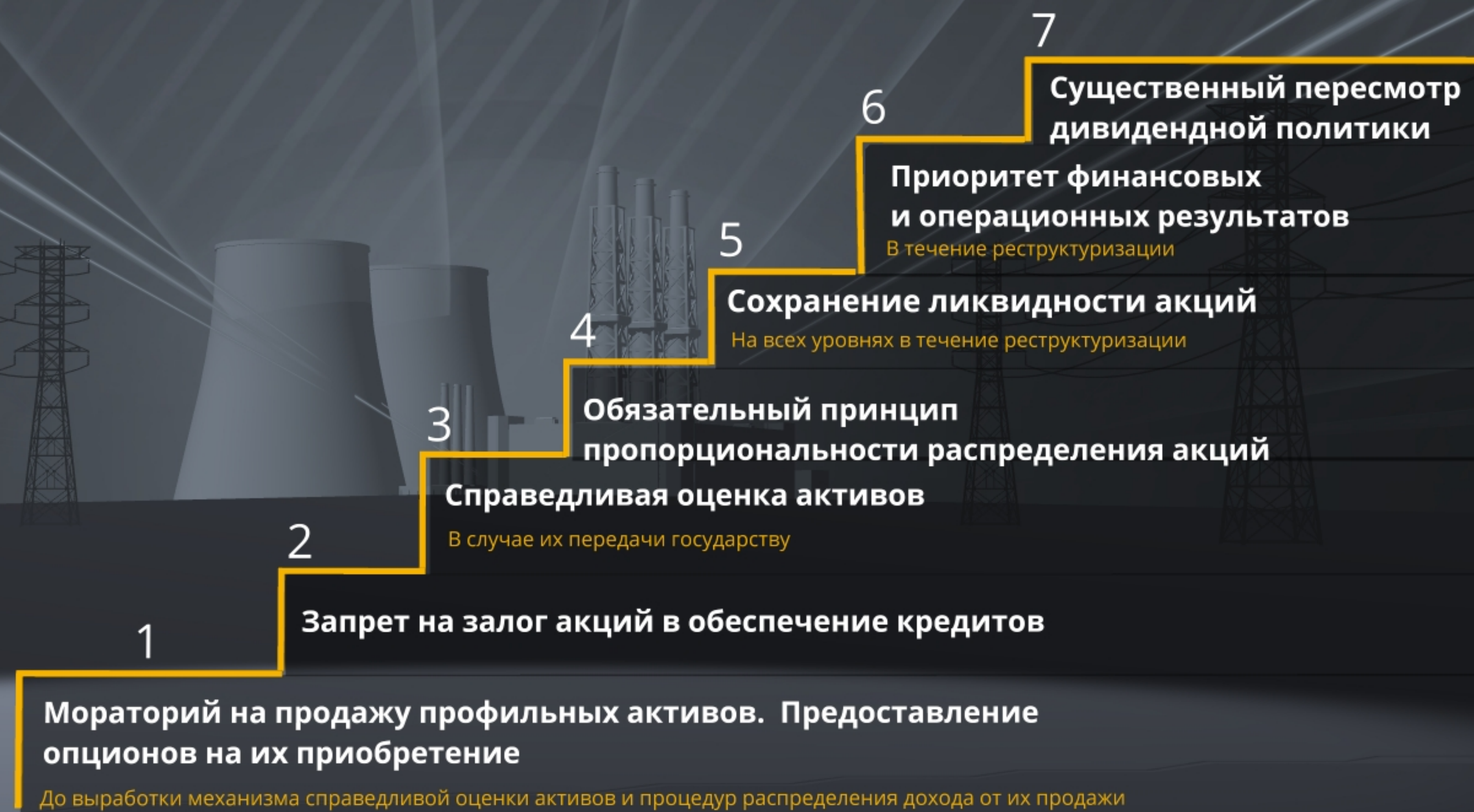


Позиция

«В связи с этим могу сказать, что мы с уважением относились и относимся к воле акционеров. И если оформленное в должном порядке требование созыва внеочередного собрания поступит в Совет директоров, менеджмент РАО «ЕЭС России», безусловно, сделает все для того, чтобы собрание состоялось в предусмотренные законом сроки, какой бы ни была повестка дня».

А.Б. Чубайс

7 шагов менеджмента РАО «ЕЭС России» навстречу миноритарным акционерам



Итог конфликта с миноритарными акционерами



В России сформирован институт миноритарных акционеров

Все достигнутые компромиссы были выполнены

Рыночная капитализация РАО «ЕЭС России» значительно выросла в результате реформы

Претензий после запуска реальных продаж о несправедливости цены или непрозрачности продаж активов от миноритариев не поступало

Раздел

4

Конфликты с губернаторами: разделение АО-энерго



Ссылка: основа РАО "ЕЭС России" (см. слайд 7 вводной лекции)

Суть



Разделение АО-энерго с последующей
межрегиональной интеграцией
по видам деятельности:



Генерация



Сети



Диспетчирование



Сбыт

Ущемление интересов губернатора

Лобовой конфликт сути реформы и интересов ключевых стейкхолдеров

**Прямая и полная потеря
административного и
ценового инструментов
влияния**



Потеря власти

**Переход к рыночному ценообразованию вместо административного
установления тарифов региональной энергетической комиссией,
подчиненной губернатору**

- !** Позиция абсолютного большинства губернаторов
отрицательная и консолидированная

Формирование естественного лидера

- 💡 Входит в топ 10 наиболее влиятельных политиков России
- 💡 Один из лидеров представленной в парламенте партии регионов "Отечество-Вся Россия"
- 💡 Признанный авторитет для всего сообщества глав регионов
- 💡 Имеет большой ресурс в федеральных СМИ
- 💡 Региональные СМИ под полным контролем
- 💡 Многолетний личный политический оппонент российских реформаторов
- 💡 Руководитель региональной энергосистемы полностью и публично занимает его позицию

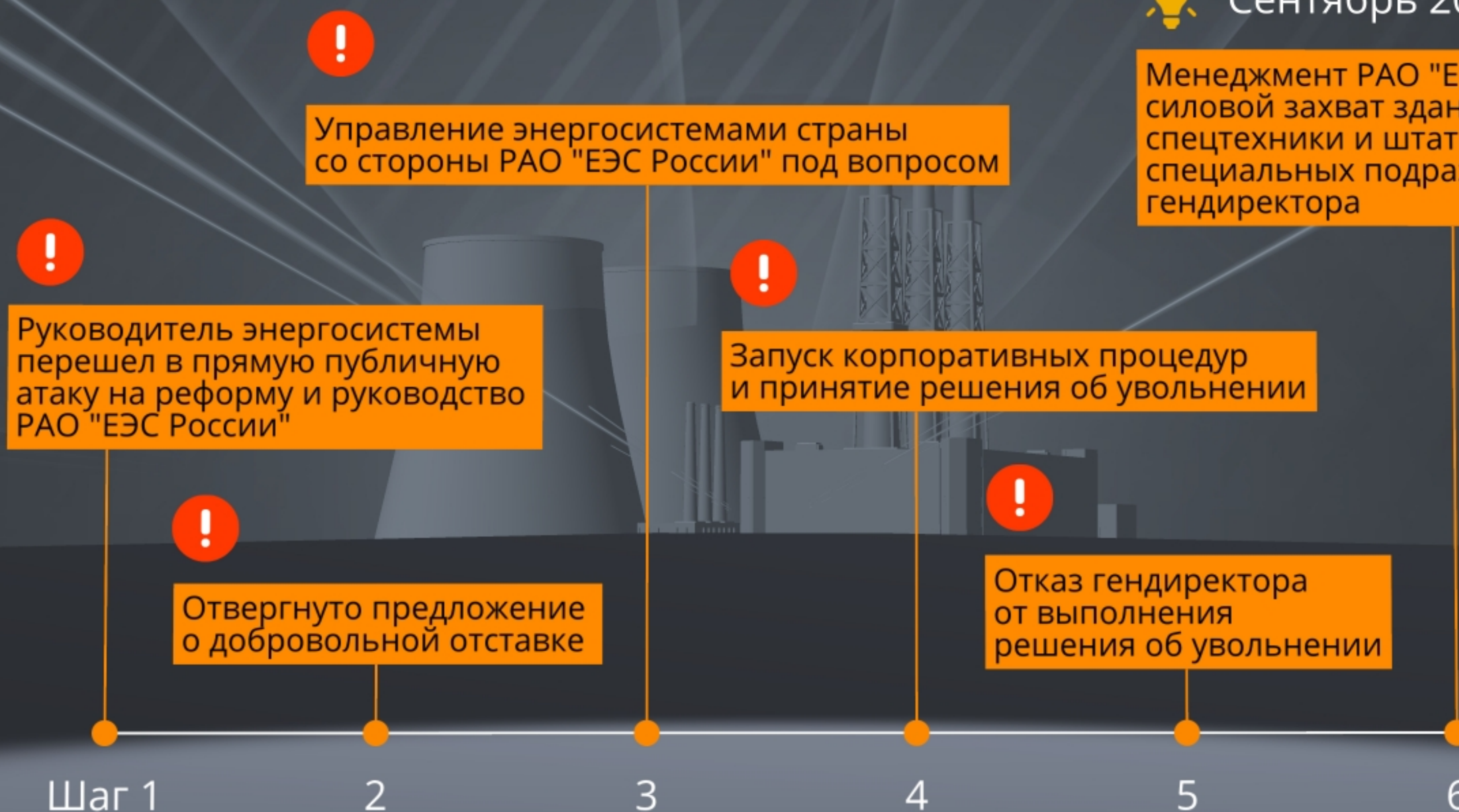


! Отличается от
Дальневосточного
губернатора: не идет
на прямое разрушение
энергосистемы ради
своих политических
целей

Трек 1: восстановление контроля за энергосистемой

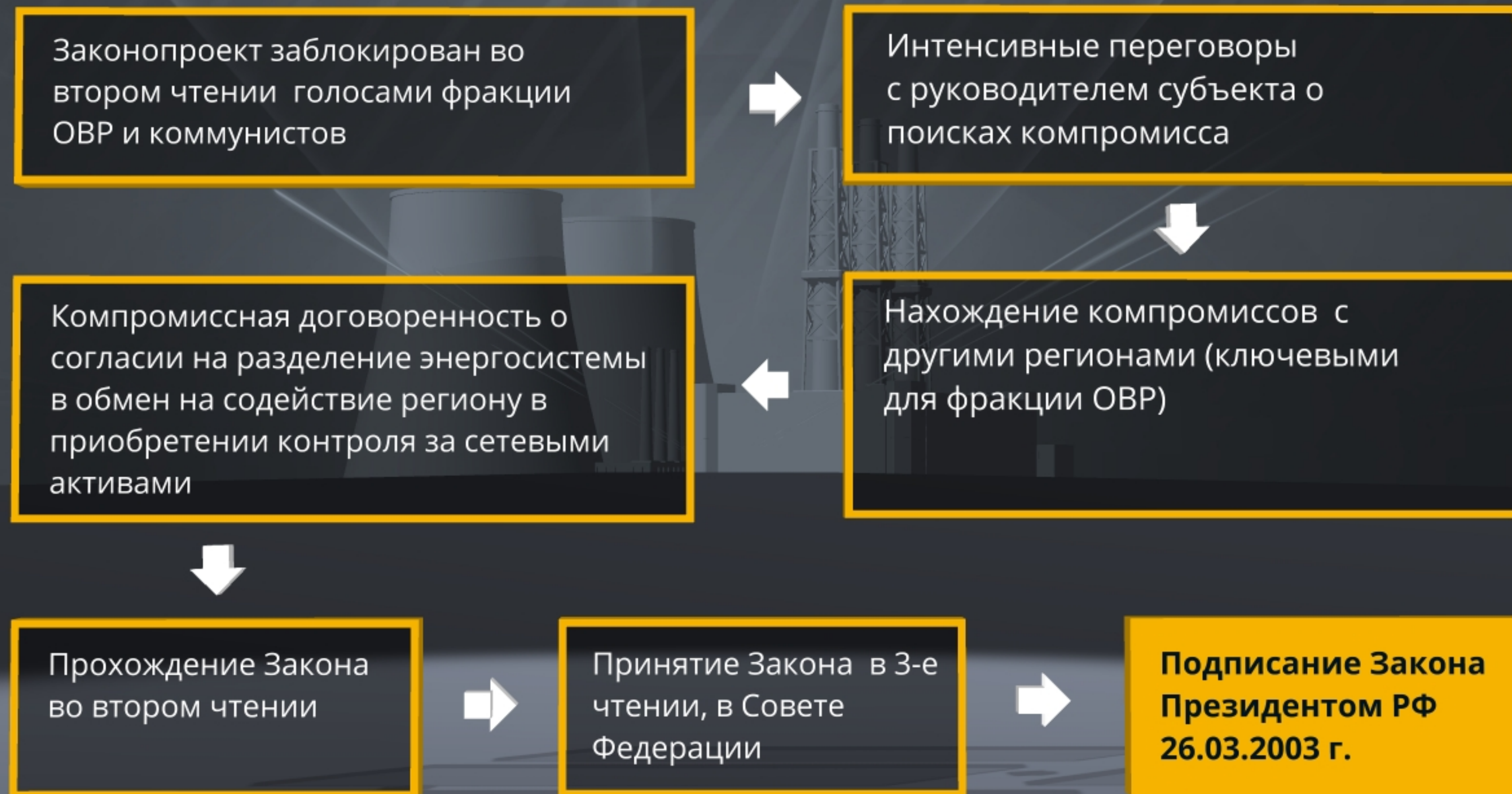


Сентябрь 2001 год



52% - РАО "ЕЭС России", 3% - субъекта Российской Федерации

Трек 2: проведение в парламенте «Закона об электроэнергетике»



Раздел
5

Конфликты с крупнейшими потребителями



Пример: конфликт с крупным собственником промышленных и энергетических активов

Контекст

Один из крупнейших
предпринимателей
России

Имеет большие
активы в энергетике
и алюминиевой
индустрии

Богучанская ГЭС –
крупнейший советский
долгострой в Сибири

65% - РАО "ЕЭС России"

Предприниматель

- имеет блок пакет
- активно скупает
миноритарный пакет

Саяно-Шушенская ГЭС –
крупнейшая действующая
ГЭС в России, расположена
в Хакасии

80% - РАО "ЕЭС России"

Пример: конфликт с крупным собственником промышленных и энергетических активов

Ресурсы

- ! Губернатор ключевого региона под сильным влиянием
- ! Министерство энергетики и Аппарат Правительства РФ под сильным влиянием
- ! В федеральных СМИ большое влияние
- ! В регионах присутствия – контроль
- ! Колоссальный опыт корпоративных и иных противостояний
- ! Неограниченный финансовый ресурс

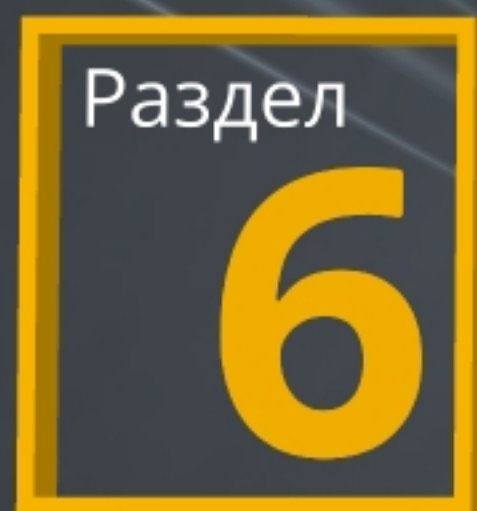
Базовый интерес предпринимателя

Сохранение льготных тарифов на электроэнергию через долгосрочные прямые договора с поставщиками

Получение под контроль ключевых Сибирских ГЭС

Этапы разворачивания и разрешения конфликта





Московская авария – «черный лебедь» реформы



«Черные лебеди» российской энергетики



«Черный лебедь» - автор термина Нассим Талеб. Обозначает редкие, труднопрогнозируемые события, с очень значительными последствиями. После наступления, как правило, имеют рациональное объяснение.

! 2 классических «черных лебеда»

Москва, май 2005
**Крупнейшая авария
в энергосистеме**



Сентябрь 2008
**Мировой экономический
кризис**



Московская авария (2005 год)



Крупнейшая техногенная авария

Оказались обесточенными на 4-24 часа:

- Отдельные районы в Москве, Московской, Тульской, Калужской, Рязанской областях
- Администрация Президента РФ
- Правительство РФ
- Министерства
- Совет федерации и Госдума
- Генеральный штаб
- Узел связи космических войск
- Центральный банк
- Биржи РТС и ММВБ
- Операторы мобильной связи
- Промышленные предприятия
- Московский метрополитен (с остановкой эскалаторов),
- Трамвайно-троллейбусные парки
- Электрички
- Городское хозяйство (в том числе светофоры).

- ! Создана комиссия по расследованию ЧП
- ! Открыто уголовное дело
- ! Создана специальная следственная группа Генпрокуратуры
- ! Ведутся допросы

Московская авария (2005 год): две версии случившегося



Виктор Кудрявый

(профессиональный энергетик, противник реформы)



*«Вдумайтесь, это случилось...
из-за безграмотных действий
руководства...*

*На глазах руководства
энергосистема буквально вползала
в беспрецедентную катастрофу,
подобной которой не было
в истории нашей электроэнергетики».*

**Менять руководство РАО "ЕЭС России"
и отказываться от реформы**

Менеджмент
РАО "ЕЭС России"



*Непосредственным поводом
аварии безусловно стали ошибки
конкретных руководителей,
однако базовая причина –
устаревшее и выработавшее
свой парковый ресурс,
оборудование.*

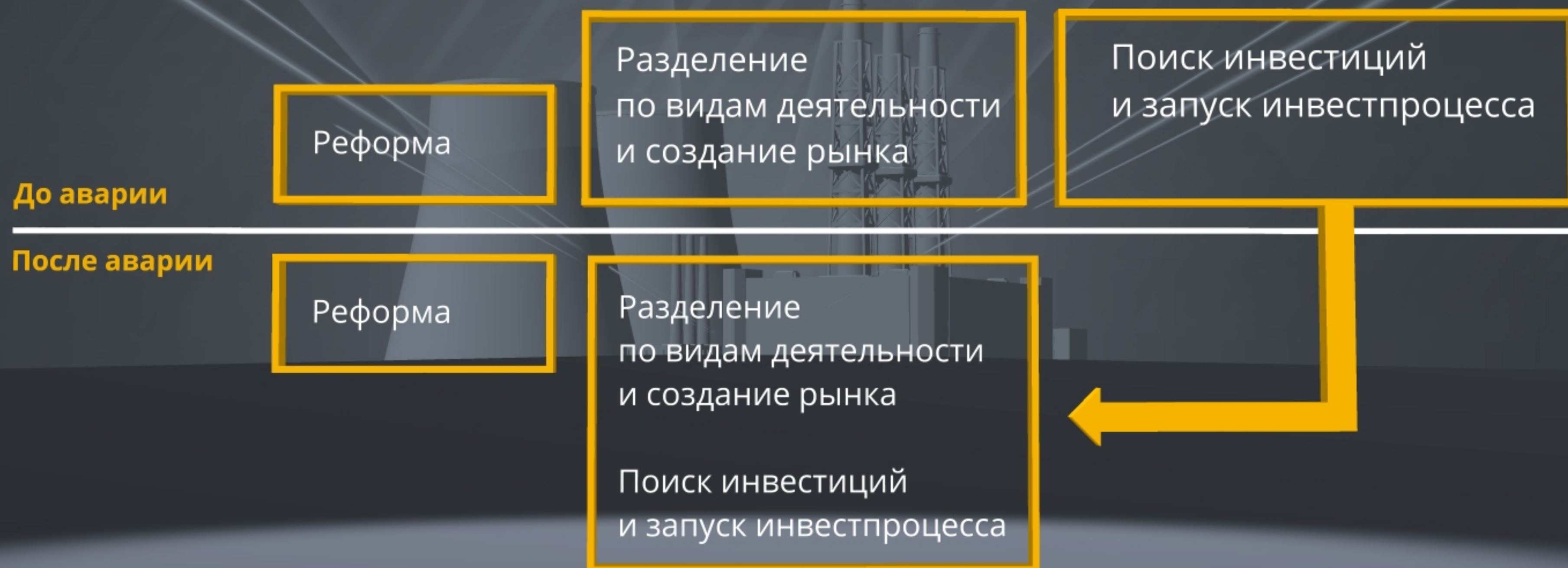
**Уточнить цель реформы
и ускорить ее проведение**



Выбор за политическим руководством страны

Московская авария (2005 год):

Действия менеджмента РАО ЕЭС "России":
пересмотр этапов достижения цели



! Необратимость инвестиционного процесса к моменту ликвидации РАО "ЕЭС России"

Обновленная логика реформы после аварии в московской энергосистеме



! «Черный лебедь», поставивший реформу на грань катастрофы, позволил в итоге избежать стратегической ошибки при ее реализации

7 правил реформатора



Реформа энергетики

💡 Позиция Президента РФ
сделала реформу энергетики
ВОЗМОЖНОЙ

Выше
интересов
энергетиков



Выше
интересов
политиков



Выше
интересов
региональной
власти



Выше
интересов
менеджмента



Выше
интересов
собственников



Проблема, решенная в результате реформы,
со временем воспринимается как отсутствовавшая