

УДК 658.114.45:658.115.31:621.316

КОРПОРАТИЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЦІ УКРАЇНИ**Ущатовський К. В., к. е. н.***Харківський національний університет радіоелектроніки*

Метою статті є визначення можливих соціально-економічних наслідків корпоратизації державних інфраструктурних підприємств в електроенергетиці України. Розкрито зовнішні та внутрішні причини корпоратизації найбільшого українського державного інфраструктурного підприємства у секторі електроенергетики – ДП «НЕК» «Укренерго». Серед найбільш суттєвих наслідків корпоратизації ДП «НЕК» «Укренерго» виділено: інституціональні зміни, спрямовані на упорядкування економічних відносин між державними суб'єктами корпоративних прав; організаційні зміни, зокрема підвищення ступеню господарської самостійності при прийнятті управлінських рішень, забезпечення прозорості у діяльності підприємства; кадрові зміни (оптимізація чисельності працюючих, оновлення процедури призначення керівників, наближення рівня оплати праці керівників до рівня заробітку на аналогічних посадах у приватному секторі); фінансові зміни (переоцінка вартості активів підприємства).

Ключові слова: корпоратизація, державні підприємства, корпоративна соціальна відповідальність, електроенергетика, інфраструктура.

UDC 658.114.45:658.115.31:621.316

CORPORATIZATION OF PUBLIC INFRASTRUCTURE ENTERPRISES IN THE POWER INDUSTRY OF UKRAINE**Ushchapovskyi K., PhD in Econ.Sc.***Kharkiv National University of Radio Electronics*

The article is devoted to the process of determining the possible socio-economic consequences of state enterprises corporatization in the electricity infrastructure of Ukraine. Both external and internal causes of the largest Ukrainian infrastructure state enterprise corporatization in the electricity sector - NPC «Ukrenergo» are revealed. The most significant effects of NPC «Ukrenergo» corporatization are highlighted: institutional changes aimed at streamlining economic relations between governmental entities of corporate rights; organizational changes, including increasing the degree of economic independence in management decisions, ensuring transparency in the enterprise; personnel changes (optimization of the employees number, updating the procedure for appointing heads, approaching managers wage to level of remuneration in the private sector); financial changes (revaluation of enterprises assets).

Keywords: corporatization, public enterprises, corporate social responsibility, power, infrastructure.

Актуальність проблеми. Нова конфігурація ринку електричної енергії висуває нові вимоги до діяльності державних інфраструктурних підприємств у цьому секторі: забезпечення недискримінаційного доступу до електромереж, своєчасний розвиток електромережевого господарства відповідно до потреб економіки, відсутність обмежень на передачу електроенергії. Повноцінне виконання цих завдань тісно пов'язане з підвищенням ефективності державних інфраструктурних підприємств в сфері електроенергетики, у тому числі шляхом збільшення ступеню їх господарської самостійності. Одним із способів її забезпечення може стати корпоратизація цих підприємств.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблеми корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності активно досліджуються у світовій економічній науці (Р. Акерман, Ю. Благов, Г. Боуен, В. Верзер, К. Девіс, А. Керрол, А. Колот, І. Лебедев, С. Сеті, Д. Чандлер, М. Шварц та інші). У вітчизняній літературі значна увага приділяється оцінці ефективності інституту корпоративної соціальної відповідальності в українських реаліях (А. Колот [1], І. Лебедев [2]), різним аспектам управління державною власністю в умовах економічної трансформації (В. Плакіда [3], М. Шкільняк [4], О. Кравчук). Проте питання, пов'язані з корпоратизацією великих державних підприємств, все ще залишаються вивченими недостатньо.

Мета роботи. Метою роботи є визначення можливих соціально-економічних наслідків корпоратизації державних інфраструктурних підприємств в електроенергетиці України та обґрунтування заходів з впровадження сучасних стандартів корпоративної соціальної відповідальності у практику управління державними енергетичними компаніями.

Викладення основного матеріалу дослідження. Найбільшим державним інфраструктурним підприємством вітчизняного електроенергетичного сектору наразі є ДП «НЕК «Укренерго», яке здійснює оперативно-диспетчерське управління об'єднаною енергосистемою України та передачу електроенергії магістральними і міждержавними електромережами. Необхідність корпоратизації цього підприємства зумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками.

Зовнішніми чинниками корпоратизації слід вважати прийняті Україною міжнародні зобов'язання щодо корпоратизації

ДП «НЕК» «Укренерго». Такі вимоги містилися у ратифікованих Україною кредитних угодах про залучення коштів з боку ЄБРР. Оскільки підприємству хронічно бракує власних ресурсів для виконання інвестиційних програм, міжнародні кредити широко використовуються для фінансування проектів з будівництва і модернізації магістральних та міждержавних електромереж, а також проектів з трансформації та удосконалення власної системи управління (табл. 1). Загальна сума усіх укладених та ратифікованих угод, починаючи з 2005 р., становить 741,3 млн євро та 200,0 млн дол. США. Укладені, але не ратифіковані угоди ще на 65,0 млн євро та 378,4 млн дол. США. Протягом 2008-2013 рр. міжнародні кредитні кошти перевищували обсяги власних джерел фінансування інвестицій (амортизації та прибутку).

Таблиця 1 - Кредити, надані ДП «НЕК» «Укренерго» міжнародними фінансовими установами та урядами іноземних країн (складено за даними [5-9])

Проект	Кредитор	Дата укладання угоди	Дата ратифікації угоди	Сума кредиту
Будівництво повітряної лінії 330 кВ Аджалик - Усатове	ЄБРР	16.12.2005	16.03.2006 ¹	25,8 млн євро
Проект з передачі електроенергії	МБРР	09.11.2007	29.10.2008	200,0 млн. дол. США
Будівництво повітряної лінії 750 кВ Рівненська АЕС - Київська	ЄІБ	08.11.20082 0.11.2008	01.04.2009	150,0 млн євро
	ЄБРР	28.02.2008	29.10.2008	150,0 млн євро
Будівництво повітряної лінії 750 кВ Запорізька АЕС – Каховська	ЄІБ	16.09.2011	18.09.2012	175,0 млн євро
	ЄБРР	19.10.2010	06.07.2011	175,0 млн євро
Підвищення ефективності передачі електроенергії (Модернізація підстанцій)	Уряд ФРН	30.12.2011	02.10.2012	65,5 млн євро
Другий проект з передачі електроенергії	МБРР та ФЧТ (Фонд чистих технологій)	10.02.15	-	378,4 млн. дол. США
Підвищення надійності електрозабезпечення Києва	ЄБРР	24.03.2015	-	65, 0 млн євро
Загальна сума укладених кредитних/фінансових угод, з них:	-	-	-	806,3 млн євро та 578,4 млн дол. США
Загальна сума укладених та ратифікованих кредитних/фінансових угод	-	-	-	741,3 млн євро та 200,0 млн. дол. США
Будівництво південної високовольтної магістралі «Каховська – Приморська – Дністровська ГАЕС – Хмельницька АЕС	ЄБРР	На стадії обговорення	-	-

Примітка: ¹ – кредитна угода була укладена безпосередньо між ДП «НЕК» «Укренерго» та ЄБРР, тому не ратифікувалася. Додатково між Україною та ЄБРР була укладена (16.12.2005) та ратифікована (16.03.2006) Гарантійна угода.

Тенденція залучення зовнішніх кредитних ресурсів збережеться і у майбутньому. Так, згідно з проектом Плану розвитку ОЕС України, у 2015-2017 рр. розвиток магістральних (міждержавних) електромереж буде профінансовано за рахунок власних коштів на 48 %, за рахунок кредитних коштів на 46,7 % [10]. Отже міжнародні кредитні ресурси є критично значущими для розвитку підприємства. Але подальше їх залучення можливо лише за умов виконання прийнятих міжнародних зобов'язань, у тому числі стосовно корпоратизації ДП «НЕК «Укренерго».

Основним внутрішнім чинником, який зумовлює необхідність корпоратизації ДП «НЕК «Укренерго», є недостатня ефективність підприємства. Адже підприємства, які залишилися у власності держави в паливно-енергетичному секторі у сучасних умовах функціонують фактично як підрозділи уряду. В основі організації та управління ними лежить адміністративний підхід: надмірна зарегульованість кадрової політики, бюрократизація організаційної структури, обмежена гнучкість операційної діяльності, необхідність узгоджувати господарські рішення з іншими адміністративними структурами, поширення непрофільних видів діяльності, значні обмеження у ціноутворенні. Слід врахувати, що досить ефективний спосіб розв'язання означених проблем через зміну форми власності у цій сфері часто є неприйнятним, оскільки підприємства зі статусом «стратегічно важливих для економіки та безпеки країни» не підлягають приватизації згідно законодавства України. До таких підприємств, зокрема, відносять і ДП «НЕК «Укренерго».

Тому підвищення ефективності управління такими державними енергетичними компаніями тісно пов'язане з перспективами їх корпоратизації. Зокрема, Коаліційна угода передбачає обов'язкову корпоратизацію усіх державних підприємств, за винятком казенних. Реформа управління державною власністю також ставить на меті корпоратизацію усіх унітарних держпідприємств, де переважають комерційні функції [11]. Очікується, що у результаті корпоратизації відбудеться розмежування функцій формування та реалізації державної політики з функцією управління об'єктами державної власності.

Згідно з доопрацьованим проектом Закону України «Про особливості корпоратизації державного підприємства «Національна енергетична компанія «Укренерго» з урахуванням висновків Комітету Верховної Ради України з питань боротьби з організованою злочинністю

і корупцією, ДП «НЕК»Укренерго» перетворюється на публічне акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого належать державі та не підлягають приватизації [12].

Слід зазначити, що закріплення за державою статусу одноосібного власника зумовлює суперечність між організаційно-правовою формою підприємства та її змістом. Публічність акціонерного товариства передбачає вільне розміщення акцій з метою розширення фінансових можливостей підприємства. Тоді як концентрація акціонерної власності та пряма заборона на її відчуження унеможлиблює залучення додаткового капіталу шляхом акціонування. Проте, зважаючи на виняткову значущість ДП «НЕК»Укренерго» у забезпеченні безперебійного функціонування об'єднаної енергосистеми, норму про заборону приватизації можна вважати виправданою.

Цілком очевидно, що у випадку державних інфраструктурних підприємств корпоратизація має на меті дещо відмінні від традиційних цілі. Якщо для звичайного приватного підприємства корпоратизація означає зміцнення фінансової стійкості, для державних інфраструктурних підприємств корпоратизація стає способом підвищення господарської самостійності, забезпечення незалежності у прийнятті господарських рішень, більшої свободи у просуванні власних економічних інтересів. Однак зміна організаційно-правової форми підприємства в жодному разі не означає миттєвого підвищення його ефективності. Усе залежить від того, наскільки успішно вдасться втілити у практику управління сучасні стандарти корпоративної соціальної відповідальності.

Спробуємо оцінити вірогідні соціально-економічні наслідки корпоратизації ДП «НЕК «Укренерго» та їх вплив на функціонування і розвиток підприємства. Серед них виділимо такі.

1. *Інституціональні зміни, зокрема упорядкування соціально-економічних та організаційно-економічних відносин між державними суб'єктами корпоративних прав.* Функціонування державних інфраструктурних підприємств нерозривно пов'язане з виконанням державою численних економічних ролей. Адже держава водночас є власником (що дає право встановлювати цільові орієнтири, визначати стратегію розвитку, розпоряджатися активами підприємства), регулятором (що дає право безпосереднього впливати на визначення

ключових параметрів діяльності підприємства), економічним агентом (уособлює право управління). З огляду на це, важливим аспектом корпоратизації стає визначення та виокремлення державою своїх відносин з електроенергетичним підприємством шляхом чіткої специфікації корпоративних прав.

Досить поширеним способом забезпечити незалежність при прийнятті управлінських рішень є створення наглядових рад та призначення правління для корпоративної енергокомпанії, яке включає директорів, що не належать до уряду чи урядових організацій, зокрема, бізнесменів, юристів, бухгалтерів, або інших компетентних осіб. Наявність незалежних членів правління, як правило, сприяє впровадженню «комерційної ментальності» у корпоративній компанії. Але це справедливо лише, якщо вони мають високий ступінь самостійності у прийнятті господарських рішень.

Результатами упорядкування відносин між державою та корпорацією є: формування більш продуктивної, орієнтованої на прибуток компанії; формування стратегії довгострокового розвитку корпорації, чітке визначення стратегічних цілей та пріоритетів її функціонування; можливість перейти до стратегії, спрямованої не на реалізацію поточних інтересів держави як власника, а на реалізацію довгострокових цілей підприємства.

Слід врахувати, що інституціональні зміни пов'язані зі значними ризиками перевищення державою своїх статусних можливостей як власника. Так, завдяки тиску на регуляторні органи, державні інститути, які концентрують права власності на активи підприємства, можуть добиватися прийняття неоптимальних економічних рішень, наприклад, штучно стримуючи зростання тарифу на послуги підприємства у популістських цілях.

2. *Організаційні зміни*, зокрема підвищення ступеню господарської самостійності при прийнятті управлінських рішень, спроможність активно управляти фінансовими потоками. Більша самостійність у прийнятті рішень, дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності набуває особливої значущості в умовах реформування ринку електричної енергії, оскільки ДП «НЕК «Укренерго» доведеться виконувати низку нових функцій. Серед них: довгострокове планування розвитку об'єднаної енергетичної системи України; забезпечення

функціонування балансуючого ринку, ринку допоміжних послуг; адміністрування розрахунків та комерційного обліку; забезпечення недискримінаційного доступу та приєднання до електромереж [13].

Важливими складовою організаційних змін також є забезпечення прозорості діяльності ДП НЕК «Укренерго». Серед заходів реформи управління державною власністю передбачено посилення вимог щодо розкриття інформації державними підприємствами, у тому числі обов'язкове опублікування у мережі Інтернет фінансової звітності, аудиторських звітів, інформації про суттєві операції з контрагентами, резюме керівників та членів наглядової ради, рішення загальних зборів акціонерів [14]. Аудит підприємства мають проводити визнані на міжнародному рівні аудиторські компанії, акредитовані ЄБРР та Світовим банком [15].

Підвищення прозорості функціонування ДП «НЕК «Укренерго» сприятиме створенню додаткових можливостей для організації суспільного діалогу щодо ціноутворення на послуги підприємства. Адже тривале штучне заниження тарифу на передачу електроенергії іде у розріз як з інтересами самого підприємства, так і суспільства у цілому. Його ймовірними наслідками є втрата підприємством здатності виконувати свої функції на належному рівні через моральне та фізичне зношення основних фондів, різке багаторазове підвищення тарифу у перспективі, додаткове навантаження на державний бюджет у зв'язку з необхідністю фінансувати інвестиційні проекти підприємства або, навіть, банкрутство.

Слід також врахувати, що організаційні зміни у ДП «НЕК «Укренерго» відбиватимуться через складну юридичну процедуру, оскільки процес корпоратизації супроводжується у часі процесом реорганізації. Реорганізація передбачає, що на базі ДП «НЕК «Укренерго» мають бути створено два юридично самостійних підприємства: системний оператор, відповідальний за управління об'єднаною енергосистемою, та електропередавальне підприємство, яке виконуватиме функції передачі електроенергії. Окрім того, вводиться відокремлений облік витрат та звітності за різними функціями всередині кожного підприємства. Незважаючи на організаційну складність таких перетворень, їх здійснення має забезпечити більшу прозорість грошових потоків, необхідних для збереження життєздатності кожної з функцій.

Значними ризиками у здійсненні організаційних змін під час корпоратизації є опір працюючих.

3. *Кадрові зміни*, які відбуватимуться внаслідок корпоратизації, є доволі різноманітними, а саме:

- оптимізація чисельності працюючих, насамперед за рахунок виокремлення зі складу ДП «НЕК «Укренерго» Державної інспекції з енергетичного нагляду за режимами споживання електричної і теплової енергії (Держенергонагляду) та Державної інспекції з експлуатації електричних станцій з подальшим створенням відповідних контролюючих органів у складі Міністерства енергетики та вугільної промисловості.

Загальна чисельність робітників цього підрозділу у 2013 р. становила 1637 осіб або 10,6 % загальної середньооблікової чисельності працівників підприємства. Проте за своїми функціями, і за підпорядкуванням, Держенергонагляд не має прямого відношення до діяльності ДП «НЕК «Укренерго». Об'єктами його контролю є не магістральні та міждержавні електромережі, що стоять на балансі ДП «НЕК «Укренерго», а розподільчі електричні мережі, а також енергетичні об'єкти та електроустановки. До того ж за чинним законодавством підприємство або його структурний підрозділ не можуть бути уповноваженим органом щодо виконання функцій державного нагляду. Тому виокремлення цієї структури матиме позитивні наслідки не тільки для ДП «НЕК «Укренерго», а й для самих інспекцій та суспільства у цілому, оскільки знімається суперечність чинному законодавству України;

- оновлення процедури призначення керівників, зокрема відбір кандидатів Комітетом призначень, що складається з п'яти профільних міністрів та п'яти незалежних експертів, публічність та прозорість проведення конкурсів [16];

- наближення рівня оплати праці керівників до рівня заробітку на аналогічних посадах у приватному секторі, запровадження фіксованої та варіативної (залежно від досягнутих короткострокових та довгострокових результатів підприємства) складової в оплаті праці.

Незважаючи на у цілому позитивний вплив на діяльність ДП «НЕК» «Укренерго» кадрових новацій, пов'язаних з корпоратизацією, механізм зміни кадрів може спричинити значні ризики для підприємства. Так, існує загроза посилення впливу лобістських

угруповань на процес призначень на керівні посади, що може перетворити інфраструктурне підприємство на інструмент перерозподілу ресурсів на користь окремих зацікавлених осіб.

4. *Фінансові зміни.* Обов'язковою складовою корпоратизації є оцінка вартості активів підприємства. Зазначимо, що за сучасних умов для ДП «НЕК »Укренерго» вартість основних засобів є заниженою. Це типова проблема для українських підприємств, особливо для тих, що були засновані за радянських часів. Причини цього явища різні, але частіше незалежні від самого підприємства – багаторазові переоцінки та індексації вартості основних засобів, методика проведення яких не завжди була досконалою, гіперінфляція середини 90-х рр. тощо. Незалежна оцінка вартості необоротних активів ДП «НЕК «Укренерго», що дістала позитивного висновку після проведення рецензування Фондом державного майна України (лист ФДМУ від 12.12.2013 р.), показала, що в результаті переоцінки балансова вартість основних засобів підприємства має зрости у 5,387 рази.

Занижена оцінка вартості активів негативно позначається на фінансових показниках підприємства, оскільки тарифи на його продукцію, що встановлюються та контролюються державою, розраховуються за методом «витрати плюс прибуток». За таких умов від розміру амортизаційних відрахувань залежить не тільки розподіл доходів на витрати та прибуток, а й безпосередній розмір цих доходів, що визначається як добуток тарифу на обсяг реалізації. Окрім цього, недооцінена вартість основних засобів значно обмежує й ускладнює доступ підприємства на ринки кредитних та інвестиційних ресурсів, гальмує розширення або модернізацію підприємства.

Значним ризиком, зумовленим переоцінкою вартості активів, є суттєве зростання амортизаційних відрахувань, що, у свою чергу, має призвести до зростання тарифу. За існуючого тарифу підвищення амортизаційних відрахувань перетворить підприємство на збиткове та посилить його залежність від зовнішніх суб'єктів – кредиторів, органів державної влади. Якщо ж переоцінку не проводити, а передати майно за балансовою вартістю, можливості новоствореного підприємства з залучення інвестицій у розвиток електромереж будуть значно меншими, ніж можна було б очікувати. Враховуючи рівень зношеності основних

фондів, це може стати серйозною загрозою для функціонування електропередавального підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки. Корпоратизація найбільшого українського державного інфраструктурного підприємства у секторі електроенергетики – ДП «НЕК «Укренерго», зумовлена як з зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зовнішніми чинниками є зобов'язання стосовно корпоратизації, прийняті Україною в рамках міжнародних кредитних угод. Основним внутрішнім чинником є недостатня ефективність функціонування підприємства, що обумовлює необхідність удосконалити процес управління державними активами у цьому секторі.

Серед найбільш суттєвих наслідків корпоратизації ДП «НЕК «Укренерго» можна виділити: інституціональні зміни, спрямовані на упорядкування економічних відносин між державними суб'єктами корпоративних прав; організаційні зміни, зокрема підвищення ступеню господарської самостійності при прийнятті управлінських рішень, забезпечення прозорості у діяльності підприємства; кадрові зміни (оптимізація чисельності працюючих, оновлення процедури призначення керівників, наближення рівня оплати праці керівників до рівня заробітку на аналогічних посадах у приватному секторі); фінансові зміни (переоцінка вартості активів підприємства).

Корпоратизація ДП «НЕК «Укренерго» в жодному разі не означає обов'язкового та миттєвого підвищення його ефективності. Усе залежить від того, наскільки успішно вдасться втілити у практику управління сучасні стандарти корпоративної соціальної відповідальності, а саме збалансувати соціально-економічні інтереси державних суб'єктів корпоративних прав та інших зацікавлених осіб; подолати організаційний опір; забезпечити незалежний зовнішній аудит, публічність у діяльності корпорації; убезпечити підприємство від політичних та лобістських впливів; організувати широкий суспільний діалог стосовно зміни принципів тарифоутворення (адже суспільство більш зацікавлено у встановленні тарифу на послуги підприємства на рівні, який дозволяє підтримувати електромережі в експлуатаційній готовності та розвивати їх відповідно до потреб економіки, ніж платити занижену ціну та перебувати під загрозою припинення енергопостачання).

Відповідно подальші дослідження, присвячені корпоратизації державних електроенергетичних підприємств, доцільно спрямувати на

визначення та обґрунтування заходів, спрямованих на імплементацію принципів корпоративного управління у господарську культуру електроенергетичних підприємств, а також на пошук шляхів нівелювання ризиків, які виникають у процесі корпоратизації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Колот, А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння [Текст] / А. М. Колот // Економіка України. – 2014. – № 3. – С. 70-82.
2. Лебедев, І. Корпоративна соціальна відповідальність: концепція і модель для України [Текст] / І. Лебедев // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 5. – С. 13-19.
3. Плакіда, В. Т. Управління державною власністю: світовий досвід та реалії України [Текст] : монографія / В. Т. Плакіда ; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. – Донецьк : Юго-Восток, 2010. – 400 с.
4. Шкільняк, М. Теоретичні основи аналізу вдосконалення механізму управління державною власністю в сучасних умовах [Текст] / М. Шкільняк // Схід. – 2014. – № 5. – С. 57-61.
5. Кредитна угода (Проект будівництва високовольтної повітряної лінії в Одеській області - будівництво лінії електропередачі 330 кВ Аджалик - Усатове) між ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО» та Європейським банком реконструкції та розвитку від 16 грудня 2005 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/985_009
6. Кредитна угода (Проект «Будівництво високовольтної повітряної лінії 750 кВ Рівненська АЕС - Київська») між Україною та ЄБРР від 28 лютого 2008 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/621-17>
7. Кредитна угода (Проект «Будівництво повітряної лінії 750 кВ Запорізька АЕС - Каховська») між країною та ЄБРР від 19 жовтня 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/985_020/print1433773087680758
8. Угода про позику (Проект з передачі електроенергії) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку від 09.11.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996_063
9. Угода між КМУ та Урядом ФРН про фінансове співробітництво (асигнування 2006 і 2007 року), проект «Підвищення ефективності передачі електроенергії (модернізація підстанцій)» від 30.12.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/276_086/print1433773087680758

10. План розвитку Об'єднаної енергетичної системи України на наступні десять років (Проект) [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrenergo.energy.gov.ua/Pages/ua/DetailsNew.aspx?nID=66>
11. Реформа управління державною власністю [Електронний ресурс] : презентація / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/ua/reforms/reforma-upravlinnya-derzhavnoyu-vlasnistyu>
12. ДП «НЕК «Укренерго» доопрацьовано проект закону про корпоратизацію [Електронний ресурс] / ДП «НЕК «Укренерго». – Режим доступу : <http://www.ukrenergo.energy.gov.ua/Pages/DetailsNew.aspx?nID=561>
13. Закон України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/663-18>.
14. Наказ Мінекономрозвитку від 11.02.2015 №116 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо забезпечення прозорості діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.gov.ua/Documents/Download?id=4bb03fd9-1db0-4a09-a1fb-6695243a3f70>
15. Постанова КМУ «Деякі питання проведення аудиту суб'єктів господарювання державного сектору економіки» від 04.06.2015 №390 [Електронний ресурс] / Урядовий портал. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248248066>.
16. Постанова КМУ «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки» від 03.09.2008 №777 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/777-2008-п>.