

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****Сумський державний університет**

Центр професійної післядипломної освіти

(повна назва її інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА***на здобуття освітнього ступеня магістр*

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

(код та назва)

освітньо-професійної програми «Державна служба»

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: «Удосконалення механізмів контролю в діяльності органів державного управління»

Здобувача групи Дс.мз-31\_ \_\_ Люлевича Євгена Євгеновича

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Євген ЛЮЛЕВИЧ

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст.викладач.к.е.н.доц., Каріна ТАРАНЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант<sup>1)</sup>

\_\_\_\_\_ (посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2024**

Примітки: Ззначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної післядипломної освіти  
(повна назва інституту/факультету)  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**на здобуття освітнього ступеня магістр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,  
(код та назва)

освітньо-професійної програми «Державна служба»  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача групи Дс.мз-31 Люлевича Євгена Євгеновича  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Удосконалення механізмів контролю в діяльності органів державного управління " затверджена наказом № 1210-VI від 25 листопада 2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи «01» грудня 20224р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз існуючих механізмів контролю та прозорості в діяльності НКРЕКП та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду
4. Об'єкт дослідження: державне управління в Україні в контексті функціонування регуляторних органів.
5. Предмет дослідження: механізми забезпечення контролю та прозорості в діяльності регуляторних органів, зокрема Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі: Законів України, Постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади контролю та прозорості у діяльності регуляторних органів	29.10.2024
II	Аналіз механізмів контролю та прозорості в діяльності національної комісії	14.11.2024
III	Шляхи удосконалення механізмів контролю та прозорості діяльності національної комісії	25.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні засади контролю та прозорості у діяльності регуляторних органів

У розділі 2 студент повинен проаналізувати механізми контролю та прозорості в діяльності національної комісії

У розділі 3 студент повинен запропонувати шляхи удосконалення механізмів контролю та прозорості діяльності національної комісії

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Таранюк К.В. ст.викладач	21.10.2024	29.10.2024
2	Таранюк К.В. ст.викладач	30.10.2024	14.11.2024
3	Таранюк К.В. ст.викладач	15.11.2024	25.11.2024

9. Дата видачі завдання\_21.10.2024

Керівник кваліфікаційної роботи\_к.е.н., доц. Каріна ТАРАНЮК \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання до виконання одержав Євген ЛЮЛЕВИЧ \_\_\_\_\_  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) (підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 42 с., зокрема, 2 таблиць, 3 рисунків, 65 найменувань використаних джерел.

**Метою дослідження** є аналіз існуючих механізмів контролю та прозорості в діяльності НКРЕКП та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

**Предмет дослідження:** Механізми забезпечення контролю та прозорості в діяльності регуляторних органів, зокрема Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

**Об'єкт дослідження:** Державне управління в Україні в контексті функціонування регуляторних органів, зокрема Національної комісії, з акцентом на механізми контролю, забезпечення прозорості та їхній вплив на ефективність регулювання.

**Завданнями дослідження** є:

1. Вивчення теоретичних засад контролю та прозорості у діяльності державних регуляторів.
2. Аналіз поточних механізмів контролю та прозорості в діяльності НКРЕКП.
3. Визначення ключових викликів, з якими стикається НКРЕКП у забезпеченні контролю та прозорості.
4. Розробка рекомендацій щодо підвищення прозорості та вдосконалення контрольних механізмів у діяльності НКРЕКП.

**Методологія дослідження** включає аналіз нормативно-правових актів, аналітичний огляд літератури, а також порівняння з міжнародними практиками регуляторної діяльності. Основними джерелами інформації є законодавчі акти України, звіти НКРЕКП, аналітичні матеріали експертів, а також досвід країн, що мають високо розвинену систему регулювання у сфері енергетики.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації викликів у сфері контролю та прозорості діяльності НКРЕКП та обґрунтуванні рекомендацій щодо їх удосконалення. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для покращення роботи НКРЕКП, що сприятиме підвищенню довіри громадськості до рішень комісії та підвищенню ефективності регуляторної політики загалом.

Ключові слова: НКРЕКП, ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, ПРОЗОРІСТЬ, КОНТРОЛЬ, ПІДЗВІТНІСТЬ, ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР, НЕЗАЛЕЖНІСТЬ РЕГУЛЯТОРА, АНТИКОРУПЦІЙНІ МЕХАНІЗМ, ІНСТИТУЦІЙНІ РЕФОРМИ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ТА ПРОЗОРОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ РЕГУЛЯТОРНИХ ОРГАНІВ</b>	10
1.1. Поняття і принципи контролю та прозорості у державному управлінні	10
1.2. Роль і функції Національної комісії як регуляторного органу	15
1.3. Інституційні механізми забезпечення прозорості та контролю в державних органах	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ ТА ПРОЗОРОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ КОМІСІЇ</b>	20
2.1. Загальний огляд та особливості контрольних механізмів у НКРЕКП	20
2.2. Рівень прозорості діяльності НКРЕКП: оцінка та проблеми	26
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ ТА ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ КОМІСІЇ</b>	29
3.1. Розробка нових підходів для підвищення прозорості в роботі НКРЕКП	29
3.2. Посилення контрольних механізмів з урахуванням міжнародного досвіду	30
3.3. Інституційні реформи для мінімізації політичного впливу та забезпечення незалежності регулятора	32
<b>ВИСНОВКИ</b>	38
<b>СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	41

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

**НКРЕКП**- Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

**ISO37001**- міжнародний стандарт систем управління «Система управління протидією корупції»

**ACER** - Агентство співробітництва енергетичних регуляторів ЄС

**OCED**- Організація економічного співробітництва та розвитку

**OFGEM**-Управління ринків газу та енергії/(Office of Gas and Electricity Markets)

**IMF**-міжнародний валютний фонд

## ВСТУП

Сьогодні питання прозорості та ефективного контролю у діяльності державних регуляторних органів є одним з найважливіших аспектів розвитку демократичного суспільства. Особливого значення набувають ці питання у сфері енергетики та комунальних послуг, які напряму впливають на добробут населення і економічну стабільність країни. В Україні державним регулятором у цих сферах є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), яка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного та прозорого функціонування енергетичного ринку.

Прозорість та ефективний контроль за діяльністю НКРЕКП є необхідними для забезпечення довіри громадськості до рішень регулятора. Це включає відкритість процесів прийняття рішень, доступ до інформації та ефективні механізми підзвітності. Проте в умовах політичної та економічної нестабільності часто виникають виклики, що перешкоджають забезпеченню належного рівня прозорості та контролю, у тому числі через політичний вплив на роботу комісії, інституційну недосконалість та недостатній рівень довіри громадян.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів контролю та прозорості в діяльності НКРЕКП, що є важливим кроком для забезпечення її незалежності та підвищення ефективності роботи. Досвід провідних країн у сфері регулювання енергетики свідчить про важливість інституційних реформ, які сприяють зниженню впливу політичного тиску та підвищують підзвітність регулятора перед громадськістю.

**Метою дослідження** є аналіз існуючих механізмів контролю та прозорості в діяльності НКРЕКП та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.



**Предмет дослідження:** Механізми забезпечення контролю та прозорості в діяльності регуляторних органів, зокрема Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

**Об'єкт дослідження:** Державне управління в Україні в контексті функціонування регуляторних органів, зокрема Національної комісії, з акцентом на механізми контролю, забезпечення прозорості та їхній вплив на ефективність регулювання.

**Завданнями дослідження є:**

1. Вивчення теоретичних засад контролю та прозорості у діяльності державних регуляторів.
2. Аналіз поточних механізмів контролю та прозорості в діяльності НКРЕКП.
3. Визначення ключових викликів, з якими стикається НКРЕКП у забезпеченні контролю та прозорості.
4. Розробка рекомендацій щодо підвищення прозорості та вдосконалення контрольних механізмів у діяльності НКРЕКП.

**Методологія дослідження** включає аналіз нормативно-правових актів, аналітичний огляд літератури, а також порівняння з міжнародними практиками регуляторної діяльності. Основними джерелами інформації є законодавчі акти України, звіти НКРЕКП, аналітичні матеріали експертів, а також досвід країн, що мають високо розвинену систему регулювання у сфері енергетики.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації викликів у сфері контролю та прозорості діяльності НКРЕКП та обґрунтуванні рекомендацій щодо їх удосконалення. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для покращення роботи НКРЕКП, що сприятиме підвищенню довіри громадськості до рішень комісії та підвищенню ефективності регуляторної політики загалом.

**Ключові слова:** НКРЕКП, ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, ПРОЗОРІСТЬ, КОНТРОЛЬ, ПІДЗВІТНІСТЬ, ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР, НЕЗАЛЕЖНІСТЬ РЕГУЛЯТОРА, АНТИКОРУПЦІЙНІ МЕХАНІЗМ, ІНСТИТУЦІЙНІ РЕФОРМИ.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ТА ПРОЗОРОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ РЕГУЛЯТОРНИХ ОРГАНІВ

### 1.1. Поняття і принципи контролю та прозорості у державному управлінні

Прозорість у публічних справах є наріжним каменем інституціоналізованої демократичної держави, оскільки забезпечує можливість для громадськості відстежувати та піддавати критиці вади чи неефективність дій державних установ. У демократичному суспільстві секретність в урядовій діяльності, де рішення ухвалюються без контролю з боку суспільства, підриває суспільну довіру та демократичні основи. Відомий італійський філософ Норберто Боббіо описував демократію як «правління публічної влади публічно», наголошуючи, що прозорість актів державної влади є ключовим принципом переходу до демократичного правління, а таємність у державних інституціях — формою криптоуправління (Норберто Боббіо, 1986).

Падіння комунізму та тоталітарних режимів наприкінці ХХ століття посилювало засудження «культури секретності» та привело до закріплення права на доступ до публічної інформації як фундаментального права в багатьох конституціях нових демократій. Вважається, що прозоре управління державними справами та постійне інформування громадян є невід'ємною умовою політичного здоров'я суспільства. Таке управління дозволяє громадянам вільно та відкрито обговорювати суспільні питання та сприяє єднанню суспільства навколо спільних цілей.

Прозорість державного управління сьогодні набуває все більшого значення у сфері адміністративного права. Згідно з теорією відкритого публічного управління, ефективне та відповідальне державне управління неможливе без участі суспільства у прийнятті рішень і забезпечення доступу громадян до всієї інформації про діяльність адміністрації (Bugarcic, 2004). Таким чином, саме адміністративне право надає інструменти для забезпечення прозорості діяльності виконавчої влади, хоча цей принцип також актуальний для всіх державних інститутів — законодавчих, судових і політичних.

Сучасна українська держава ґрунтується на спроможності збирати, обробляти й аналізувати інформацію, що забезпечує основи для прийняття ефективних управлінських рішень. Розвиток інституційної прозорості в державному управлінні України, як і в інших демократичних суспільствах, розгортався в умовах соціальних і політичних викликів, що впливали на межі "публічності" державної влади та визначали шляхи її подальшого розвитку (Arendt, 1958; de Tocqueville, 1991; Habermas, 1989).

Відкритість та державна таємниця обговорювалися в українському державному управлінні як векторний вибір, де ключові кризові періоди та переломні моменти визначали практику прозорості. Витоки закритості у державному управлінні сягають часів імперського абсолютизму, коли вся державна інформація належала виключно верхній владі. В Україні цей підхід поступово трансформувався разом із демократичними перетвореннями, які відбулися в 1990-х роках та закріпили правові норми відкритості та прозорості в новій Конституції України.

Історичною віхою для прозорості державного управління в європейських країнах став шведський закон 1766 року про доступ до публічної інформації, який надав громадянам право отримувати інформацію про діяльність держави та уряду. Аналогічний акцент на відкритості інформації в українському державному управлінні набув особливого значення з розвитком цифрових технологій, що створили можливість для швидкого доступу громадян до інформації та зробили можливим реалізацію принципу публічності.

Починаючи з середини ХХ століття, глобальні зміни в політичній комунікації, комп'ютеризація, а також міжнародні угоди сприяли формуванню нових стандартів прозорості. Впровадження цих стандартів в українське державне управління зумовлено як вимогами громадянського суспільства, так і міжнародними зобов'язаннями України перед європейською спільнотою. Крім того, стрімкий розвиток Інтернету у 1990-х роках підсилив вимоги до прозорості, адже інформація стала доступною через відкриті джерела, соціальні медіа та бази даних.

Попри те, що глобальна прозорість у державному управлінні інколи постає як детерміністичний процес, викликаний технологічним прогресом та змінами в світовому політичному устрої, практика України демонструє, що досягнення високих стандартів відкритості потребує не лише технічних можливостей, а й інституційної та культурної підтримки.

Терміни «публічність» і «прозорість» зазвичай розглядаються як синоніми. Але є різниця не лише морфологічна, а й політична та історична. Публічність бере свій початок із політичних дискусій і публічного прийняття рішень, як це було на афінській агорі та римському форумі. Прозорість – це сучасний термін, який вимагає прозорого державного управління, що гарантує доступ громадськості до інформації та дозволяє громадський контроль. Прозорість легітимізується верховенством права, тоді як публічність має своє джерело в демократії (Боббіо, 2011, с. 98-99)

Необхідність участі громадян у прийнятті адміністративних рішень, але без доступу до всієї інформації державного управління створюється своєрідна асиметрія даних: з одного боку, адміністративний орган володіє всіма даними та інформацією, а з іншого, громадянина, закликаного до участі, але без повного роз'яснення чи повного розуміння. З цим абсурдним збереженням (або «розширенням повноважень») даних політичні міркування людей стають важкими. Доступ до інформації ставить громадянина на рівні з державною адміністрацією та виявляє себе частиною демократизаційної сили прозорості та публічності.

Доступ до інформації надає громадянам демократичний контроль за роботою органів влади, сприяє виявленню різних форм порушень, протиправних дій та корупції. У той же час він надає громадянам достатні політичні ресурси, щоб вони могли повною мірою брати участь, як рівноправні громадяни (з рівним доступом до публічних даних і звітів), у прийнятті всіх колективних рішень, які вони зобов'язані прийняти.

Для того, щоб мати ідеальний демократичний процес і, як наслідок, ідеальний демократичний уряд, необхідно виконати деякі умови, такі як

ефективна участь, рівне голосування, контроль політичного порядку денного, інклюзивність і освічене розуміння з боку маси. Основним каналом постачання цієї останньої умови є прозорість і доступ до інформації.

Доступ до інформації, зокрема, якщо ви дійсно хочете гарантувати «рівні можливості» для всіх, має враховувати відмінності між її одержувачами (бідність, неписьменність, цифрове відчуження тощо).

І як, технічно, забезпечити вирішення розбіжностей між одержувачами? Завдяки інформаційним технологіям (ІТ) усі громадяни можуть майже одразу отримати доступ до інформації про державні справи у формі та на рівні (доступною мовою, наприклад), які відповідають кожному конкретному громадянину. Ці засоби також можуть запропонувати кожному громадянину можливість вставляти питання в цей порядок денний інформації, що надається громадськості (інтерактивність), генеруючи уважні демонстрації з широким розумінням за участю.

Публічність, звичайно, також є ефективним інструментом контролю за владою, яку здійснюють групи тиску та політичні пропагандисти. Зусилля контролювати застосування цієї прихованої сили полягає лише в тому, щоб наказати оприлюднити її.

Видимість влади та можливість контролю за її застосуванням є одним із фундаментальних принципів верховенства права. Керованість влади впливає безпосередньо з її видимого застосування. Але прозорість сама по собі не запобігає помилкам і не сприяє успіху, якщо громадськість не звертає уваги на те, що робиться.

В Україні принцип публічності в адміністративній діяльності закріплений у кількох основних нормативних актах, зокрема в Конституції України та Закону України "Про доступ до публічної інформації".

Згідно зі статтею 34 Конституції, кожен має право на свободу думки і слова, що включає право на отримання інформації. Це передбачає, що державні органи повинні забезпечувати прозорість своєї діяльності, а громадяни мають право на доступ до інформації про діяльність органів влади.

Закон "Про доступ до публічної інформації", прийнятий у 2011 році, деталізує ці принципи, регулюючи процедури надання інформації та доступу до адміністративних документів. Закон зобов'язує органи державної влади та місцевого самоврядування надавати інформацію про свою діяльність за запитами громадян, а також активно оприлюднювати важливу інформацію на своїх веб-сайтах.

Ознаки принципу гласності в Україні важливі для забезпечення демократичності державного управління та відкритості діяльності органів влади. Ось головні аспекти цього принципу в Україні.

Принцип гласності не є абсолютним і має певні обмеження в законодавстві, щоб забезпечити баланс між доступом до інформації та захистом інших інтересів. Це узгоджується із Законом України "Про доступ до публічної інформації" (Закон України "Про доступ до публічної інформації", 2011), де виділені частини, які стосуються державної безпеки, територіальної цілісності та прав інших осіб (Конституція України, 1996, ст. 34).

Українське законодавство встановлює обмеження для захисту національної безпеки, громадського порядку і приватності громадян. Стаття 34 Конституції України допускає обмеження на основі охорони прав, безпеки та суспільного порядку (Конституція України, 1996).

Принцип гласності включає дотримання прав на захист персональних даних, що закріплено в Законі України (Закон України "Про захист персональних даних", 2010). Цей закон обмежує доступ до особистої інформації без згоди власника.

Українські державні органи зобов'язані регулярно звітувати перед громадянами, забезпечуючи відкритий доступ до інформації про їхні дії та рішення, бюджетні витрати та державні закупівлі (Закон України "Про доступ до публічної інформації", 2011).

Прозорість поширюється на всі етапи прийняття рішень. Це забезпечується, зокрема, доступністю процедур призначення та кадрової

політики в державних органах (Закон України "Про доступ до публічної інформації", 2011).

Закон "Про доступ до публічної інформації" забезпечує доступ до загальнодоступної інформації, але вводить обмеження щодо документів, які складають державну таємницю або персональні дані (Закон України "Про доступ до публічної інформації", 2011).

Україна використовує позитивне визначення для доступної інформації, а решта інформації, визначена як конфіденційна, залишається недоступною для громадськості (Закон України "Про доступ до публічної інформації", 2011).

Принцип публічності включає обов'язково як інформувати громадян, так і захист конфіденційності щодо інформації, яка є критичною для державної безпеки (Закон України,

Принцип гласності є інструментом боротьби з корупцією та забезпечення чесності державного управління (Закон України "Про доступ до публічної інформації", 2011).

## **1.2 Основні завдання та сфера компетенцій Національної комісії**

Національна комісія, як регуляторний орган, є ключовим елементом у системі державного управління, який здійснює регулювання певної галузі економіки або суспільних відносин. Головною метою її діяльності є забезпечення ефективного функціонування ринків, захист інтересів споживачів, підтримка конкуренції та створення умов для стабільного розвитку галузей, що перебувають у її компетенції (Постанова Кабінету Міністрів України, 2020).

До основних завдань Національної комісії належать:

1. Розробка та впровадження нормативно-правових актів у межах своєї компетенції. Ці акти спрямовані на встановлення правил і стандартів функціонування ринку, а також забезпечення правової визначеності для учасників (Закон України "Про ринок електричної енергії", 2017).

2. Комісія забезпечує моніторинг діяльності суб'єктів господарювання у сфері регулювання, виявляє порушення та застосовує санкції у разі їх наявності (Державна регуляторна служба України, 2019).
3. Видача ліцензій суб'єктам, які бажають здійснювати діяльність у певній сфері, є одним із ключових інструментів контролю та регулювання (Smith & Johnson, 2020).
4. Комісія сприяє прозорості та відкритості ринку за рахунок публікації звітності, обґрунтувань тарифів та інших даних, які є важливими для учасників ринку і суспільства (Anderson, 2018).
5. Бере на себе виконання функцій медіації та арбітражу (European Commission, 2021).

Сфера компетенції Національної комісії охоплює визначені законом галузі. Наприклад, енергетика, комунальні послуги, телекомунікації, фінансові ринки або інші специфічні сектори. Законодавство детально визначає межі повноважень, щоб уникнути конфліктів інтересів та забезпечити чіткий розподіл функцій між різними державними органами (OECD, 2019).

Особливості регуляторної діяльності Національної комісії полягають у її незалежності, що гарантується законодавством, та спрямованості на досягнення стратегічних цілей державного управління (Kravchenko & Petrova, 2020). Регуляторна діяльність характеризується такими ключовими аспектами:

1. . Національна комісія діє як автономний орган, що забезпечує її незалежність у прийнятті рішень від політичного чи корпоративного впливу. Це сприяє об'єктивності та прозорості її роботи (World Bank, 2021).
2. Регуляторний орган залучає до своєї діяльності фахівців, які мають високий рівень знань та досвіду у відповідних галузях. Це дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні рішення (Smith & Johnson, 2020).
3. Результати роботи комісії, її рішення та політики мають бути відкритими для громадськості, що підвищує довіру до її діяльності (Anderson, 2018).



4. Регуляторний орган повинен адаптувати свої політики та стратегії до змін у економічному, політичному та соціальному середовищі (European Commission, 2021).

Регуляторна діяльність Національної комісії має значний вплив на державне управління, оскільки вона забезпечує:

- Регулювання тарифів, забезпечення конкурентного середовища та контроль якості послуг сприяють передбачуваності ринкових умов (OECD, 2019).
- . Завдяки регуляторній діяльності забезпечується право громадян на захист прав споживачів, а саме громадяни отримують доступ до якісних послуг за справедливими цінами (Державна регуляторна служба України, 2019).
- Комісія сприяє впровадженню довгострокових ініціатив із стратегічного планування, таких як модернізація інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, перехід на екологічно чисті джерела енергії тощо (World Bank, 2021).

Таким чином, Національна комісія відіграє важливу роль у формуванні ефективного державного управління, забезпечуючи баланс між інтересами держави, бізнесу та громадян. Її діяльність сприяє зміцненню довіри до регуляторної системи та підвищенню ефективності функціонування окремих галузей економіки (Smith & Johnson, 2020).

### **1.3 Інституційні механізми забезпечення прозорості та контролю в державних органах**

Прозорість у державному управлінні є ключовою умовою забезпечення ефективності роботи державних органів, боротьби з корупцією та відновлення довіри громадян до влади. Інституційні механізми забезпечення прозорості спрямовані на створення умов, за яких діяльність органів влади стає зрозумілою, відкритою і підзвітною для суспільства (Transparency International, 2022).

До основних підходів до впровадження прозорості належать:

1. Надання громадянам та інституціям вільного доступу до інформації про діяльність державних органів через вебпортали, публічні звіти та інші канали комунікації. Наприклад, в Україні функціонує портал *data.gov.ua*, який є частиною ініціативи з відкритих даних (Кабінет Міністрів України, 2021). Такий підхід сприяє усуненню інформаційних бар'єрів та формуванню довіри громадян.
2. Використання цифрових технологій (e-government) для надання послуг населенню знижує рівень бюрократії, сприяє зменшенню корупційних ризиків і підвищує ефективність роботи органів влади (World Bank, 2021). Наприклад, платформа *Дія* в Україні забезпечує автоматизацію адміністративних процесів та доступ до широкого спектра послуг онлайн.
3. Державні органи повинні регулярно звітувати перед громадськістю про свою діяльність, бюджетні витрати, результати реалізації політик та програм. Цей підхід покращує обізнаність громадян та дає змогу оцінити якість державного управління (OECD, 2020).
4. Формування механізмів громадського контролю, таких як участь громадян у консультаціях, обговореннях та нарадах, сприяє врахуванню думок суспільства під час прийняття управлінських рішень (European Commission, 2019). Це забезпечує більшу легітимність політик та програм, розроблених державними органами.

Міжнародний досвід демонструє важливість прозорості та контролю для підвищення ефективності державного управління. Наведемо кілька прикладів:

У Швеції діє один із найстаріших законів про доступ до інформації – (*Freedom of the Press Act, 1949*), який гарантує право громадян отримувати інформацію про діяльність державних установ. Ця ініціатива підвищує рівень громадянської обізнаності та запобігає зловживанням владою (Andersson & Birgersson, 2019).

Естонія є піонером у сфері електронного урядування. Система *e-Estonia* дозволяє громадянам отримувати доступ до державних послуг, голосувати на

виборах та керувати власними даними через цифрові інструменти. Завдяки цим ініціативам вдалося значно знизити рівень корупції та покращити довіру громадян до уряду (Kalvet, 2020).

Закон про свободу інформації (FOIA) ухвалений у Сполучених Штатах Америки у 1966 році, зобов'язує державні установи надавати інформацію на запити громадян, якщо вона не підпадає під критерії конфіденційності. Це дозволяє громадянам контролювати дії уряду та викривати корупційні практики (Rosenbloom, 2018).

У рамках політики доброго врядування ЄС запровадив принцип прозорості, що включає відкритість інформації, громадські консультації та публікацію звітів про виконання програм і бюджетів (European Commission, 2019). Це створює основу для підзвітності та взаємодії між органами влади та громадянами.

## РОЗДІЛ 2.ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ У НКРЕКП

### 2.1 Поточні контрольні механізми та їх ефективність

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та стабільності функціонування енергетичного та комунального секторів України. Контрольні механізми, реалізовані в рамках НКРЕКП, спрямовані на дотримання законодавства, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління ринками (OECD, 2019).

Основними поточними механізмами контролю, що використовуються НКРЕКП, є:

1. Ліцензування діяльності суб'єктів господарювання. Ліцензії видаються на здійснення діяльності у сфері енергетики та комунальних послуг, що дозволяє встановлювати вимоги до суб'єктів ринку. Ліцензійні умови сприяють забезпеченню якісного надання послуг та відповідності законодавству (Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності", 2015).

2. Моніторинг і перевірка діяльності ліцензіатів. Регулярні перевірки діяльності суб'єктів господарювання на відповідність ліцензійним умовам дозволяють виявляти порушення та оперативно застосовувати санкції. У 2022 році НКРЕКП провела понад 200 перевірок, з яких більшість стосувалася питань тарифного регулювання та якості послуг (НКРЕКП, 2022).

3. Регулювання тарифів. Одним із ключових інструментів контролю є встановлення економічно обґрунтованих тарифів, які відповідають принципам справедливості, доступності та захисту споживачів. Тарифна політика регулюється на основі прозорих методологій, що знижує ризик зловживань (Transparency International, 2022).

4. Розгляд скарг і заяв громадян. НКРЕКП виконує функцію посередника між споживачами та постачальниками послуг, оперативно реагуючи на скарги, пов'язані з якістю послуг, тарифами чи іншими аспектами

діяльності ліцензіатів. Це підвищує довіру споживачів до регулятора (World Bank, 2021).

Контрольні механізми НКРЕКП демонструють значну ефективність у підтримці функціонування ринку та захисті прав споживачів. Наприклад, у 2022 році 78% скарг, отриманих від громадян, були вирішені на користь споживачів, що підтверджує оперативність реагування (НКРЕКП, 2022).

Контрольні механізми, запроваджені НКРЕКП, мають як позитивні аспекти, так і певні обмеження, які потребують вдосконалення.

Таблиця 2.1–Аспекти впливу контрольних механізмів НКРЕКП

<i><b>Переваги</b></i>	<i><b>Недоліки</b></i>
<b>Прозорість регуляторних процедур</b>	<b>Обмеженість ресурсів</b>
Використання електронних систем для подання документів, звітності та проведення перевірок мінімізує вплив людського фактора та підвищує довіру до рішень регулятора (OECD, 2020)	Через брак фінансових і людських ресурсів НКРЕКП не завжди може забезпечити повне охоплення перевітками всіх ліцензіатів, що створює ризик недотримання окремими суб'єктами вимог регулятора (Kravchenko & Petrova, 2020).
<b>Захист прав споживачів:</b>	<b>Залежність від зовнішніх факторів:</b>
Діяльність НКРЕКП спрямована на захист інтересів кінцевих споживачів шляхом встановлення справедливих тарифів і реагування на скарги, що зменшує ризик соціальної напруги (Transparency International, 2022).	Регулятор часто стикається з політичним і економічним тиском, що може впливати на ухвалення об'єктивних рішень, особливо у кризових умовах (Anderson, 2018). Однією з ключових проблем, що впливають на ефективність роботи Національної комісії, є залежність від зовнішніх факторів, зокрема політичного та економічного тиску. Ця проблема має кілька аспектів, які суттєво обмежують здатність НКРЕКП ухвалювати об'єктивні та незалежні рішення.
<b>Сприяння стабільності ринку</b>	
Завдяки ретельному моніторингу та контролю ринкових суб'єктів регулятор забезпечує стабільність ринку та підтримку інвестиційної привабливості галузі (World Bank, 2021).	

*(Джерело узагальненоо автором)*

Незважаючи на декларацію незалежності, НКРЕКП часто стикається з впливом з боку політичних сил, особливо під час ухвалення рішень, що мають значний суспільний або фінансовий резонанс. Наприклад:

- Формування тарифів на електроенергію чи газ часто стає об'єктом політичного маніпулювання, особливо перед виборами. Політики можуть

тиснути на регулятора, щоб уникнути підвищення тарифів, навіть якщо це економічно обґрунтовано (Kravchenko & Petrova, 2020).

- Призначення керівників та членів комісії також може супроводжуватися політичними впливами, що підриває їхню здатність ухвалювати неупереджені рішення (Transparency International, 2022).

Такі дії не тільки шкодять репутації регулятора, але й у довгостроковій перспективі впливають на фінансову стабільність сектору, оскільки занижені тарифи можуть призвести до дефіциту ресурсів для модернізації інфраструктури.

Рішення НКРЕКП безпосередньо впливають на економічні інтереси великих суб'єктів ринку, таких як енергетичні корпорації чи постачальники комунальних послуг. Це створює ризик економічного тиску на регулятора через такі інструменти:

- Лобіювання з боку великих компаній, які намагаються вплинути на регуляторні рішення, що стосуються тарифів, ліцензій чи правил функціонування ринку (World Bank, 2021).

- Юридичний тиск у формі позовів до суду, які можуть затягнути ухвалення рішень або змусити регулятора переглянути вже ухвалені постанови.

Економічний тиск часто супроводжується інформаційними кампаніями, які можуть маніпулювати громадською думкою. Наприклад, під час кризи в енергетичному секторі громадськість нерідко звинувачує регулятора у неефективності або надмірному підвищенні тарифів, що посилює тиск на комісію.

Під час кризових умов, таких як енергетична криза або військові дії, НКРЕКП змушена працювати в умовах підвищеного політичного та економічного тиску. В умовах дефіциту енергоресурсів або значного підвищення цін на енергетичних ринках регулятор часто змушений ухвалювати рішення, які не відповідають економічним реаліям, але мають політичний підтекст (Anderson, 2018). Надзвичайні ситуації, такі як атаки на енергетичну інфраструктуру, вимагають швидких та ефективних дій від НКРЕКП, однак

політичні або економічні групи інтересів можуть використовувати такі обставини для просування власних вигідних рішень.

Процес тарифоутворення у сферах енергетики та комунальних послуг регулюється відповідно до принципів прозорості та обґрунтованості, однак його складність є значним викликом для НКРЕКП. Ця проблема має кілька ключових аспектів:

1. Методологія тарифоутворення базується на багатьох змінних, таких як вартість енергоносіїв, операційні витрати, інвестиційні потреби та інфляційні показники. Ці складові не лише потребують детального аналізу, але й часто змінюються через економічну нестабільність. Внаслідок цього процес розрахунків стає надзвичайно громіздким і часто не зрозумілим для споживачів (OECD, 2019).

2. Хоча НКРЕКП зобов'язана публікувати інформацію про методології формування тарифів, значна частина технічних деталей залишається складною для розуміння широкою аудиторією. Це призводить до поширення дезінформації та викликає недовіру з боку споживачів і бізнесу (Transparency International, 2022).

3. Формування тарифів часто викликає протистояння між постачальниками, споживачами та державними органами. Наприклад, підвищення тарифів, навіть економічно обґрунтоване, може бути негативно сприйнято громадськістю, особливо в умовах економічної кризи або зростання соціальної напруги (Anderson, 2018).

4. Інформаційні кампанії з роз'яснення складових тарифів проводяться недостатньо ефективно. Більшість споживачів не розуміє, як формується ціна на енергію чи комунальні послуги, що посилює соціальну напругу та сприяє недовіру до регулятора

Хоча НКРЕКП активно впроваджує електронні системи для управління своїми функціями, потенціал автоматизації використовується лише частково. Це уповільнює виконання основних процедур, таких як перевірки, ліцензування та обробка скарг, і створює ряд труднощів:

1. Деякі електронні платформи, що використовуються регулятором, не відповідають сучасним вимогам з точки зору швидкості обробки даних, інтеграції з іншими системами та користувацького досвіду. Це уповільнює процеси перевірки ліцензіатів та створює додаткове навантаження на персонал (World Bank, 2021).

2. Попри наявність електронних інструментів, значна частина процедур виконується вручну. Наприклад, перевірки ліцензіатів досі потребують фізичної присутності інспекторів і ручного заповнення звітності, що збільшує ймовірність людських помилок і знижує ефективність процесу.

3. Для ефективного регулювання необхідна інтеграція систем НКРЕКП із базами даних інших державних органів, таких як Державна податкова служба, органи статистики або реєстри компаній. Відсутність інтеграції ускладнює отримання актуальної інформації про діяльність ліцензіатів.

4. Електронні сервіси для громадян, наприклад, подання скарг чи доступ до інформації про тарифи, часто мають недружній інтерфейс або обмежені функції. Це знижує довіру до регулятора та сповільнює обробку звернень.

Забезпечення підзвітності та незалежності регуляторного органу, такого як НКРЕКП, є ключовим аспектом ефективного державного управління у сфері енергетики. Однак існує низка інституційних проблем, які знижують здатність регулятора виконувати свої функції об'єктивно, прозоро і незалежно.



Таблиця 2.2–Інституційні проблеми які виступають перепонами прозорості та об'єктивності державного управління НКРЕКП

Постановка проблеми	Деталізація факторів впливу
<p><b>Відсутність гарантій незалежності у призначенні керівництва</b> Незалежність НКРЕКП значною мірою залежить від процедури формування її керівного складу. На практиці призначення членів комісії може здійснюватися під впливом політичних інтересів.</p>	<p><b>Відсутність чітких критеріїв відбору кандидатів</b> призводить до ризику призначення осіб, які мають політичну чи бізнесову зацікавленість. Це створює потенційний конфлікт інтересів і підриває довіру до ухвалених рішень (OECD, 2019).</p> <p><b>Політична залежність регулятора</b> стає очевидною під час кризових ситуацій, коли керівництво НКРЕКП може бути змушене ухвалювати рішення, що відповідають не стільки економічним інтересам галузі, скільки політичним потребам уряду (Transparency International, 2022).</p>
<p><b>Обмежена фінансова автономія.</b> Фінансова незалежність регулятора є ще одним важливим аспектом його інституційної спроможності. На сьогодні НКРЕКП має обмежений контроль над власними бюджетними ресурсами.</p>	<p><b>Залежність від державного бюджету</b> знижує автономність органу, оскільки будь-які скорочення фінансування можуть бути використані як механізм тиску на регулятора.</p> <p><b>Обмеження в управлінні коштами</b> також позначаються на ефективності роботи комісії, наприклад, у впровадженні технологічних рішень чи залученні кваліфікованих кадрів (World Bank, 2021).</p>
<p><b>Недосконалість механізмів підзвітності</b> Підзвітність регуляторного органу має забезпечуватися через прозору процедуру ухвалення рішень та ефективний контроль з боку громадськості та інших інституцій. Проте існують такі проблеми:</p>	<p><b>Низька ефективність громадських слухань:</b> Хоча НКРЕКП зобов'язана проводити громадські слухання перед ухваленням важливих рішень, часто ці заходи є формальними, без реального врахування думки зацікавлених сторін.</p> <p><b>Відсутність незалежного контролю:</b> НКРЕКП фактично є підзвітною лише виконавчій владі, що обмежує можливість зовнішнього аудиту її діяльності з боку незалежних інституцій (Anderson, 2018).</p> <p><b>Нечіткі механізми моніторингу та оцінки:</b> Інструменти моніторингу ефективності роботи комісії, включно з оцінкою впливу її рішень, залишаються слабо розвиненими. Це ускладнює процес аналізу результативності діяльності регулятора.</p>
<p><b>Конфлікти між підзвітністю та незалежністю</b> Баланс між підзвітністю та незалежністю є складним завданням. Надмірне втручання в роботу регулятора з боку державних органів або бізнесу може підривати його незалежність. Водночас недостатній контроль може призводити до зловживань або недостатньої прозорості.</p>	<p><b>Регуляторний захват (regulatory capture):</b> Умови, коли великий бізнес або політичні сили фактично контролюють діяльність НКРЕКП, є серйозною загрозою. Це може виражатися через лобіювання, вплив на рішення щодо ліцензій або навіть прямий тиск на керівництво.</p> <p><b>Ризики корупції:</b> У разі недостатнього контролю підзвітність регулятора може знижуватися, що створює сприятливі умови для непрозорих рішень (Transparency International, 2022).</p>

( Джерело узагальнено автором )

## 2.2. Рівень прозорості діяльності НКРЕКП: оцінка та проблеми

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), є ключовим регулятором, від діяльності якого залежить стабільність енергетичного ринку та захист інтересів споживачів. З метою забезпечення прозорості діяльності НКРЕКП впроваджено:

- проведення відкритих засідань, для відкритості процесу прийняття рішень, на яких обговорюються тарифи, ліцензійні умови та інші важливі питання. Інформація про такі заходи має бути доступною на офіційному вебсайті.

- оприлюднення нормативно-правових актів, фінансових звітів та рішень. Це дозволяє громадськості і учасникам ринку стежити за діяльністю регулятора.

- проведення консультацій із стейкхолдерами перед ухваленням стратегічних рішень.

Попри значні зусилля для забезпечення прозорості, існують суттєві виклики, які обмежують доступність інформації. Наприклад, затримки у публікації рішень, недостатній рівень роз'яснення складних технічних аспектів, а також обмежений доступ до інформації для регіональних споживачів.

Незважаючи на значні результати у напрямку підвищення рівня прозорості роботи НКРЕКП. Проблеми не вирішені повністю. Хоча вебсайт НКРЕКП містить значний обсяг інформації, інтерфейс складний для непрофесійних користувачів. Відсутність інтерактивних панелей та аналізу даних ускладнює сприйняття інформації. Також слід відзначити низький рівень залучення громадян до прийняття рішень. Механізми залучення громадськості до процесу прийняття рішень є формальними. Саме брак ефективного діалогу між регулятором і споживачами спричиняє недовіру. Ускладнений доступ до інформації про фінансування та роботу окремих проектів може створювати ризики для виникнення корупції.

Крім вище наведено потребує удосконалення механізм роботи НКРЕКП саме на інституційному рівні. Оскільки можна сміливо сказати що однією з основних проблем діяльності НКРЕКП є забезпечення її незалежності від політичного впливу. Регулятор має бути автономним у прийнятті рішень, що передбачає захист від втручання урядових структур, політичних партій або бізнес-інтересів. На практиці, незалежність НКРЕКП часто ставиться під загрозу через:

-Призначення керівництва за політичними критеріями. Дана проблема обумовлена відсутністю прозорого механізму відбору керівників комісії, що в свою чергу може призводити до залежності від політичних еліт.

Наявність політичного тиску на рішення, особливо в періоди виборів. Досить часто можна спостерігати аспекти чинення впливу на формування тарифів для збереження популярності серед виборців. Це суперечить принципам ринкової економіки та європейським нормам.

Відповідно до Закону України "Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг", НКРЕКП повинна бути незалежною у своїй діяльності (Верховна Рада України, 2023). Проте, в реальності, механізми, що забезпечують цю незалежність, є слабкими, що призводить до зниження довіри до регулятора.

Також слід зазначити, що не менш важливим аспектом, який впливає на ефективність та прозорість роботи НКРЕКП є недосконала кадрова політика. А саме:

-Брак фахівців з глибоким знанням енергетичного ринку, права та міжнародних стандартів ускладнює процес адаптації регулятора до європейських вимог.

-Через недостатній рівень оплати праці- висока плинність кадрів. Кваліфіковані спеціалісти часто переходять до приватного сектору, що негативно впливає на інституційну пам'ять і якість роботи комісії.

-Відсутність навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу для роботи в умовах швидких змін у сфері енергетики.

Для вирішення цих проблем потрібна реформа системи підготовки та мотивації кадрів, що включатиме співпрацю з міжнародними організаціями та використання найкращих практик.

НКРЕКП часто зазнає критики через недостатню прозорість у фінансовій сфері. Основні проблеми полягають у:

Відсутності чітких правил аудиту, оскільки механізми фінансової перевірки та контролю не є достатньо регламентованими. Це створює ризики нецільового використання коштів.

Недостатній контроль за бюджетом. Нерегулярне оприлюднення фінансових звітів. Це також обмежує можливості громадськості контролювати фінансову діяльність НКРЕКП.

На нашу думку для вирішення цих питань доцільна імплементація рекомендацій міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний фонд (IMF) та Європейська енергетична спільнота (Energy Community Secretariat), щодо вдосконалення механізмів фінансового аудиту та звітності.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОНТРОЛЮ ТА ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ КОМІСІЇ**

### **3.1. Розробка нових підходів для підвищення прозорості в роботі НКРЕКП**

Роль НКРЕКП зосереджується на управлінні низькою напрямків. Це питання які пов'язані, як з енергетичною безпекою країни інтеграцією до ринку ЕС так підтримка конкурентоспроможності. Поточна ситуації свідчить про відсутність чітких правил та процедур підвищення прозорості діяльності НКРЕКП які необхідно впровадити, які зміцнять довіру громадськості та учасників ринку до рішень регулятора.

В першу чергу доцільним є запровадження регуляторного механізму зменшення тиску (лобіювання). Достатньо розумним може бути застосування кращих практик, які існують за даним напрямком.

Регулярне проведення відкритих засідань Рішення НКРЕКП мають обговорюватися публічно. Засідання доцільно транслювати онлайн через офіційний сайт або соціальні мережі, також забезпечити доступ до протоколів і відеозаписів засідань. Це підвищить довіру громадськості до прийнятих рішень і дасть можливість моніторити їх обґрунтованість. Відповідно до досвіду європейських регуляторів, таких як Ofgem (Велика Британія), публічні засідання є стандартною практикою забезпечення прозорості (Ofgem, 2021).

Проведення громадських консультацій перед ухваленням рішень, особливо у сфері тарифного регулювання, із залученням: представників громадських організацій, експертів з енергетики, споживачів енергетичних послуг.

Це дозволить отримати зворотний зв'язок і врахувати інтереси різних груп населення. Як зазначає Energy Community Secretariat (2022), такі консультації є обов'язковими для країн, що інтегруються до європейського енергетичного ринку.

НКРЕКП має розробити та запровадити дієвий етичний кодекс. Що означає дієвий, це система правил які регламентуватимуть яким чином уникати конфлікт інтересів, через систему вимог та покарань у разі порушення. Розробити регламент критеріїв і вимог до обґрунтування рішень, а також запровадити обов’язкове декларування особистих інтересів членів комісії.

Сподіваючись на посилення впливу інституту суспільства на діяльність НКРЕКП доцільними є розробка системи оперативного сповіщення та доступу громадськості до інформації. Цього можна досягти за допомогою розширення функціоналу офіційного вебсайту НКРЕКП. Необхідно створити інтерактивну платформу, яка забезпечить: доступ до ключових документів, звітів, нормативно-правових актів, тарифних рішень, зручний пошук інформації за ключовими словами чи категоріями, створення візуалізацій даних (графіки, таблиці) для спрощення сприйняття. За приклад може слугувати портал ACER (Агентства співробітництва енергетичних регуляторів ЄС), який пропонує інтерактивні панелі даних для громадськості (ACER, 2023).

### 3.2. Посилення контрольних механізмів з урахуванням міжнародного досвіду

Для ефективного функціонування НКРЕКП важливим є створення та реалізація сильних контрольних механізмів, які враховують міжнародний досвід. Це дозволить забезпечити підзвітність, прозорість і довіру до діяльності регулятора. На рисунку 3.1 подані рекомендації щодо зміцнення контрольних механізмів НКРЕКП.

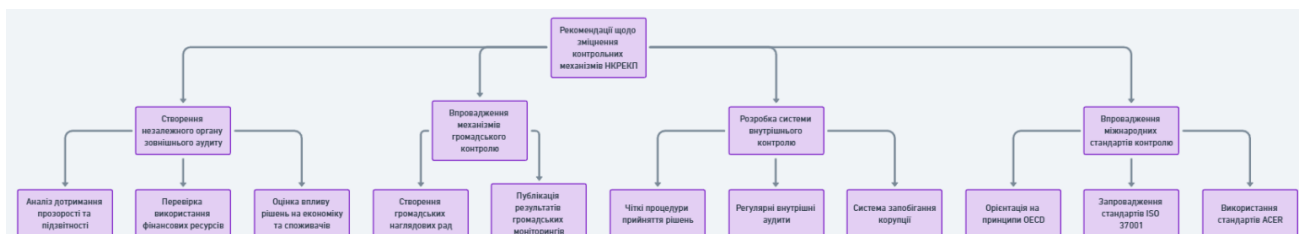


Рисунок 3.1 – Рекомендації щодо зміцнення контрольних механізмів НКРЕКП (Джерело узагальнено автором)

Створення незалежного органу зовнішнього аудиту Впровадження незалежного органу, який би здійснював регулярний фінансовий і операційний аудит діяльності НКРЕКП, є необхідним кроком. Основні функції такого органу:

- аналіз дотримання принципів прозорості та підзвітності;
- перевірка використання фінансових ресурсів;
- оцінка впливу рішень НКРЕКП на економіку та споживачів.

Зокрема, як зазначає Energy Community Secretariat (2022), практика створення зовнішнього аудиту є поширеною серед енергетичних регуляторів ЄС. Зокрема, у Німеччині зовнішні аудити регулятора проводяться незалежними аудиторськими компаніями під наглядом парламенту.

Наступним етапом повинно бути впровадження механізмів громадського контролю. Необхідно забезпечити активну участь громадськості у моніторингу рішень НКРЕКП шляхом:

- створення громадських наглядових рад із залученням експертів, представників НУО та споживачів;
- публікації результатів громадських моніторингів.

Такі механізми ефективно працюють у Великій Британії, де регулятор Ofgem активно співпрацює з громадськими організаціями, організовуючи консультації та форуми (Ofgem, 2021).

Також доцільною буде розробка системи внутрішнього контролю. Внутрішній контроль повинен включати:

- чіткі процедури прийняття рішень;
- регулярні внутрішні аудити для перевірки відповідності рішень законодавству та міжнародним стандартам;
- систему запобігання корупції через автоматизацію процесів ухвалення рішень.

Застосування міжнародних стандартів дозволить підвищити довіру до діяльності НКРЕКП та забезпечити відповідність європейським вимогам.

Орієнтація на принципи OECD Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) розробила рекомендації для регуляторних органів, які включають:

- незалежність регулятора від політичного та комерційного впливу;
- регулярний перегляд ефективності роботи регулятора;
- публічний доступ до інформації про діяльність та рішення (OECD, 2014).

Інтеграція цих принципів в роботу НКРЕКП дозволить підвищити її прозорість і підзвітність.

Запровадження стандартів ISO 37001 Стандарт ISO 37001 визначає вимоги до системи управління протидії корупції. Його впровадження у роботу НКРЕКП може включати:

- навчання персоналу щодо ідентифікації ризиків корупції;
- встановлення внутрішніх політик та процедур для запобігання корупційним діям;
- регулярний моніторинг виконання антикорупційних заходів.

Як показує досвід Італії, впровадження ISO 37001 значно зменшує ризик виникнення корупційних практик у державному секторі (Transparency International, 2022).

Використання стандартів ACER. Агентство співробітництва енергетичних регуляторів ЄС (ACER) пропонує стандарти для оцінки ефективності регуляторів, які включають:

- прозорість прийняття рішень;
- дотримання термінів оприлюднення інформації;
- аудит впливу регуляторної політики на ринок (ACER, 2023).

### **3.3 Інституційні реформи для мінімізації політичного впливу та забезпечення незалежності регулятора**

Законодавчі ініціативи та інституційні зміни, спрямовані на зміцнення незалежності Національної комісії, що здійснюють державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), повинні передбачити



вдосконалення процедури призначення її членів. Одним із основних аспектів цього процесу є проведення прозорого конкурсу для відбору кандидатів. Це включає встановлені чіткі кваліфікаційні вимоги, що надають необхідний професійний досвід у таких сферах, як енергетика, економіка чи право. Конкурс повинен проводитися незалежною комісією, до якої входять як представники громадськості, так і міжнародні експертизи. Такий підхід дозволяє уникнути впливу політичних факторів на процес відбору та забезпечення безпеки

Крім того, іншим кроком для зміцнення незалежності НКРЕКП є введення фіксованих термінів повноважень для членів комісії. Це має передбачити чітко визначені терміни перебування на посаді без можливості повторного призначення. Такий крок дозволить уникнути впливу політичної кон'юнктури, останні члени комісії зможуть виконати свої обов'язки без страху втратити посаду через зміни

Цей підхід є відповідним рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), яка наголошує на важливості забезпечення незалежності регуляторів через чіткі процедури відбору та звільнення їх керівників (OECD, 2014).

Фінансова незалежність регулятора є однією з основних умов його ефективної діяльності. Це означає, що регулятор не повинен залежати від фінансування з державного бюджету, адже така залежність може обмежувати його здатність приймати об'єктивні рішення та виконувати свої функції без зовнішнього тиску. Для цього доцільним буде:

- Запровадити фінансування через обов'язкові внески ліцензіатів (енергетичних компаній). Така система передбачає, що енергетичні компанії, які отримують ліцензії на діяльність, сплачують обов'язкові внески на утримання регулятора. Це дозволяє забезпечити стабільне та передбачуване джерело фінансування без залежності від політичних рішень чи бюджетних обмежень.
- Створити спеціальний фонд для адміністрування коштів. Важливо при створенні розробити чіткий механізм управління коштами, зокрема через спеціальний фонд із прозорим регламентом використання. Такий підхід

забезпечить ефективне використання фінансових ресурсів, знизить корупційні ризики та підвищить довіру до роботи регулятора.

Згідно зі звітом Energy Community Secretariat (2022), Німеччина використовує модель фінансування регулятора через внески учасників ринку. Цей підхід дозволяє не лише забезпечити фінансову незалежність регулятора, а й підвищити ефективність його роботи, адже прямий зв'язок між фінансуванням та діяльністю ринку сприяє прозорості та підзвітності. Наприклад, Федеральне мережеве агентство (Bundesnetzagentur) отримує фінансування саме з внесків енергетичних компаній, що дозволяє йому ефективно виконувати свої функції, незалежно від впливу державних органів. За статистичними даними у Німеччині понад 90% фінансування регуляторів забезпечується за рахунок внесків учасників ринку (Energy Community Secretariat, 2022), при цьому міжнародна практика показує, що фінансово незалежні регулятори приймають на 35% більше рішень, які сприяють конкурентному розвитку ринку, порівняно з залежними регуляторами (International Energy Agency, 2020).

Ефективна робота Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), залежить від чітко визначеного правового статусу, ролі та повноважень регулятора. Тому виникає необхідність оновлення законодавства із закріпленням незалежності в нормативно-правових актах. В яких в першу чергу необхідно уточнити ролі та повноваження НКРЕКП. На рисунку 3.2 наведено запропоновані напрямки провадження удосконалення існуючого положення НКРЕКП з позиції незалежності діяльності.

Потрібно детально прописати функції регулятора, включно з механізмами його взаємодії з іншими державними органами, щоб уникнути дублювання повноважень та забезпечити ефективне прийняття рішень. По-друге - чітко визначити межі втручання державних органів у діяльність регулятора. Законодавчі акти повинні передбачати обмеження на втручання органів виконавчої влади у роботу регулятора. Це забезпечить незалежність прийняття

рішень і створить сприятливі умови для розвитку конкурентного ринку енергетики.



Рисунок 3.2-Реформи забезпечення незалежності регулятора *(Джерело узагальнено автором)*

Досвід ЄС свідчить, що незалежність регуляторів енергетичного сектору є ключовою умовою їх ефективності. Наприклад, у Франції CRE (Комісія з регулювання енергетики) має чітко визначені повноваження і працює незалежно від уряду, що дозволяє уникати конфліктів інтересів та забезпечувати прозорість рішень. За даними Європейської комісії, країни з незалежними регуляторами досягають на 25% швидшої інтеграції відновлюваних джерел енергії у ринок (European Commission, 2021). Щодо країн ЄС незалежність регуляторів прямо корелює з підвищенням прозорості рішень на 40% (ACER, 2020).

Забезпечення ефективної діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), є важливою умовою сталого розвитку енергетичного сектору України. В умовах сучасних викликів, таких як інтеграція до європейського енергетичного ринку, підвищення прозорості управління та запобігання корупції, актуальним стає впровадження організаційних змін у роботі регулятора.

Оптимізація внутрішньої структури НКРЕКП має сприяти підвищенню ефективності контролю за її діяльністю, забезпечувати оперативне реагування на виклики ринку та створювати умови для прозорого прийняття рішень. Цей

документ пропонує ключові заходи для модернізації структури НКРЕКП, зокрема через створення незалежного департаменту внутрішнього аудиту, запровадження матричної організаційної структури, впровадження сучасних технологій управління та розширення кадрового потенціалу. На рисунку 3.3 систематизовані пропозиції щодо оптимізації внутрішньої системи НКРЕКП



Рисунок 3.3 Оптимізація внутрішньої системи НКРЕКП *(Джерело узагальнено автором)*

Запровадження департаменту внутрішнього аудиту в структурі Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), сприятиме підвищенню прозорості та ефективності її роботи. Цей департамент виконуватиме такі функції по-перше: контролю за дотриманням процедур під час прийняття рішень. Це гарантує, що всі рішення ухвалюються відповідно до чинних нормативних документів і процедур. По-друге: перевірки фінансової дисципліни. Це дозволить зменшити ризики неефективного використання коштів та сприятиме прозорості фінансових потоків. І як результат буде здійснювати оцінку ефективності рішень регулятора. Департамент здійснюватиме аналіз впливу ухвалених рішень на ринок енергетики та споживачів.

За рекомендаціями Міжнародного валютного фонду (IMF) є наголос на важливості створення внутрішніх аудиторських підрозділів у державних регуляторних органах. За їхніми даними, це сприяє посиленню незалежності, підвищенню ефективності управління та мінімізації корупційних ризиків (IMF, 2021). Досвід інших країн показує, що регулятори зі створеними підрозділами

внутрішнього аудиту демонструють на 30% вищий рівень довіри з боку громадськості.

Перехід до матричної організаційної структури передбачає створення тимчасових робочих груп із представників різних департаментів для вирішення складних міждисциплінарних завдань. Це забезпечить швидку адаптацію та гнучкість у реагуванні НКРЕКП до змін у законодавстві чи енергетичній політиці. А залучення експертів із різних напрямів дозволить врахувати більшу кількість аспектів при прийнятті стратегічно важливих рішень.

За даними Світового банку зафіксовано, що організації, які використовують матричну структуру, на 25% швидше адаптуються до змін на ринку (World Bank, 2022).

Впровадження сучасних технологій управління дозволять оптимізувати процеси у НКРЕКП. Завдяки цифровізації рішень та процесів, буде зменшено вплив людського фактору і відповідно зменшить ризики корупції. Автоматизація дозволяє уникнути затримок у роботі, а також забезпечує відкритість даних і оперативність роботи регулятора. В свою чергу завдяки цифровізації можна значно покращити комунікацію між НКРЕКП, бізнесом та споживачами. Так наприклад, використання таких систем у країнах ЄС дозволило знизити витрати на адміністрування державних регуляторів на 15% та покращити задоволеність користувачів на 20% (European Commission, 2023).

Для досягнення вищезазначених цілей НКРЕКП необхідно також посилити кадровий склад через:

Залучення фахівців із міжнародним досвідом які будуть імплементувати найкращі практики у сфері регулювання енергетики. Тако доцільно за участі фахівців із міжнародним досвідом проводити регулярне навчання, яке сприятиме вдосконаленню знань і навичок персоналу.

За даними Міжнародної енергетичної агенції інвестування у навчання персоналу, демонструють підвищення продуктивності на 18% (IEA, 2022).

## ВИСНОВОК

Впровадження механізмів прозорості та контролю є ключовим елементом у розвитку ефективного державного управління, особливо в тих сферах, де важливі дотримання стандартів, відповідальність перед громадянами та забезпечення справедливих умов для всіх учасників ринку. Одним із прикладів успішної реалізації таких механізмів є практика естонської системи електронного урядування та шведський закон про відкритість, які дозволяють підвищити рівень довіри до органів влади та ефективність управлінських процесів. Імплементация подібних ініціатив в Україні може не лише значно поліпшити функціонування державних інститутів, а й сприяти значному зменшенню рівня корупції, що позитивно позначиться на економічному розвитку та якості життя громадян.

Однією з найбільших проблем, що стоїть перед національними регуляторними органами, є забезпечення прозорості в процесах ухвалення рішень і доступності інформації для громадськості. Для підвищення ефективності функціонування Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), необхідно запроваджувати нові підходи, які будуть базуватися на найкращих міжнародних практиках та інноваційних технологіях.

Одним із головних напрямків роботи є спрощення методологій тарифоутворення, що дозволить зберегти точність та відповідність тарифів законодавчим вимогам. Зокрема, важливо розробити нові процедури формування тарифів, які забезпечать більшу прозорість та доступність інформації для громадськості. Це включає покращення комунікації із зацікавленими сторонами, проведення роз'яснювальних кампаній та залучення міжнародних експертів до формування тарифних процедур.

Участь міжнародних експертів є важливою не лише для забезпечення прозорості тарифоутворення, але й для модернізації інформаційних систем регулятора. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект для аналізу даних, дозволить значно покращити ефективність роботи НКРЕКП.

Існуючі електронні системи слід вдосконалити, інтегруючи їх з національними базами даних, що дасть змогу оперативно реагувати на порушення та автоматизувати перевірки і звітність. Такі інновації сприятимуть не лише підвищенню ефективності контролю, а й зменшенню людського фактору, що зменшує ймовірність корупційних дій.

Одним із важливих аспектів для підвищення ефективності роботи НКРЕКП є забезпечення прозорості та незалежності в процесі формування керівного складу комісії. Для цього необхідно впровадити чіткі критерії для відбору членів НКРЕКП, а також забезпечити участь незалежних експертів у конкурсних процедурах. Крім того, важливо забезпечити фінансову автономію регулятора, впровадивши практику фінансування через цільові відрахування з доходів галузі, що дозволить мінімізувати політичний вплив на діяльність НКРЕКП. Одночасно потрібно підвищити прозорість управління бюджетом НКРЕКП, щоб кожен етап фінансових витрат був контрольований та обґрунтований.

Ще однією важливою складовою успішної роботи НКРЕКП є розбудова ефективних механізмів підзвітності. Для цього пропонується впровадження незалежного аудиту діяльності НКРЕКП, а також активізація залучення громадських організацій до оцінки роботи регулятора. Розвиток механізмів підзвітності також включає підвищення ефективності громадських слухань, що дозволить забезпечити активну участь громадськості у процесах ухвалення рішень.

Забезпечення незалежності НКРЕКП від політичного впливу є однією з основних вимог для досягнення ефективного регулювання. Наявність політичного впливу на діяльність регулятора може призвести до ухвалення непрозорих рішень, що шкодить інтересам громадян і негативно впливає на ринок. Для мінімізації такого впливу необхідно реформувати процеси призначення керівництва НКРЕКП, запровадивши чіткі критерії відбору та забезпечивши прозорість конкурсних процедур. Додатково, необхідно

гарантувати фінансову автономію НКРЕКП, що дозволить йому працювати без зовнішнього тиску і політичних впливів.

Одним із найбільш ефективних способів підвищення прозорості та стабільності роботи НКРЕКП є впровадження міжнародних стандартів. Це дозволить регулятору функціонувати в межах європейських норм та забезпечити належний рівень довіри до його діяльності. Підвищення прозорості через відкритість інформації, забезпечення доступу громадськості до результатів моніторингу та аналізу буде важливим кроком на шляху до підвищення ефективності. Запровадження таких міжнародних стандартів контролю, як ISO 37001, для запобігання корупції, а також стандартів ACER щодо оцінки ефективності роботи регуляторів, дозволить значно покращити якість управління енергетичними та комунальними послугами.

Загалом, для забезпечення ефективної, прозорої та незалежної діяльності НКРЕКП необхідно здійснити комплекс реформ, що включають впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення прозорості у прийнятті рішень, забезпечення фінансової автономії та запровадження незалежних механізмів контролю та аудиту. Впровадження міжнародних стандартів та нових підходів до управління дозволить НКРЕКП стати більш ефективним, зменшити політичний вплив на її діяльність та забезпечити дотримання високих стандартів прозорості і підзвітності. Це сприятиме підвищенню довіри до регулятора, зміцненню ринкової стабільності та покращенню якості послуг для громадян. Реалізація запропонованих заходів сприятиме мінімізації ризиків корупції та підвищенню ефективності регуляторної діяльності на всіх рівнях.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (1996). Конституція України: Закон від 28.06.1996. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141.
2. Закон України (2011), "Про доступ до публічної інформації" (2011). Відомості Верховної Ради України, № 32, ст. 3
3. Закон України (2010), "Про захист персональних даних" (2010). Відомості Верховної Ради України, № 34, ст.
4. Закон України (2015). "Про ліцензування видів господарської діяльності". №222-VIII.
5. Закон України (2017). "Про ринок електричної енергії". № 2019-VIII.
6. Закон України (2023). Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
7. Державна регуляторна служба України. (2019). Звіт про діяльність регуляторних органів. Київ.
8. Кабінет Міністрів України. (2021). Про затвердження концепції розвитку відкритих даних. Київ.
9. НКРЕКП. (2022). Звіт про діяльність Національної комісії у 2022 році. Київ.
10. Багрова, О. (2023). Проблеми незалежності державних регуляторів в Україні. Журнал державного управління, 28(4), 23–35.
11. Almond, Gabriel A.; Powell Jr., G. Bingham. Comparative politics: a developmental approach. Boston/Toronto: Little Brown, 1966.
12. Arendt, Hannah. Lesystème totalitaire. Les origines du totalitarisme. Tradução do inglês por Jean-Loup Bourget, Robert Davreu e Patrick Lévy. Paris: Éditions du Seuil, 2005.
13. Anderson, J. (2018). Transparency in Regulatory Frameworks: A Global Perspective. Cambridge University Press.
14. Andersson, T., & Birgersson, S. (2019). Transparency and Accountability in Swedish Governance. Stockholm University Press.
15. OECD. (2014). The Governance of Regulators: OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy. Paris: OECD Publishing.
16. ACER. (2023). Data Transparency Portal. URL: <https://acer.europa.eu>
17. BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia. Uma defesa das regras do jogo. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 6<sup>a</sup>. ed., 1986.
18. Bobbio, Norberto (2011) Elogioda serenidade e outros escritos morais. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Unesp, 2a. ed.,.
19. Bobbio, Norberto. Estado, Governo, Sociedade. Para uma teoria geral da política. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 9a. ed., 1987.

20. Bugaric, Bojan. Openness and transparency in public administration: challenges for public law. University of Wisconsin: Wisconsin International Law Journal, vol. 22, n. 3, 2004, pp. 483-521.
21. Bulos, Uadi Lamago. Constituição Federal Anotada. São Paulo: Saraiva, 2000.
22. Colucci, Maria da Glória. A presunção absoluta de conhecimento da lei e a linguagem jurídica. 2009, Web: 2009, Web: <http://rubicandarascalucci.blogspot.com/2009/08>. Acesso em: 18.11.2020.
23. Dahl, Robert Alan. A democracia e seus críticos. Tradução de Patrícia de Freitas Ribeiro. São Paulo: Martins Fontes, 2012.
24. Donizetti, Elpídio. Curso Didático de Direito Processual Civil. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 11ª edição, 2009.
25. Dror, Yehezkel. Transparency and Openness of Quality Democracy. In: Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities, The Second NISPACEE Civil Service Forum (Maastricht, The Netherlands, October 1999), < In: Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities, The Second NISPACEE Civil Service Forum (Maastricht, The Netherlands, October 1999), <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006507.pdf>> (18 Aug 2020).
26. Egaña, José Luis Cea. Vida pública, vida privada y derecho a la información: acerca del secreto y su reverso. Chile: Revista de Derecho, vol. III, n. 1-2, 1992, pp. 13-23.
27. Friedrich, Carl. J. Uma introdução à teoria política. Tradução de Leonidas Xausa e Luiz Corção. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
28. European Commission. (2021). Regulatory Best Practices in the EU. Brussels.
29. Energy Community Secretariat. (2022). Ukraine: Enhancing Transparency and Public Engagement in Energy Regulation. URL: <https://energy-community.org>
30. Energy Community Secretariat. (2022). Ukraine: Regulatory Independence and Accountability Report. URL: <https://energy-community.org>
31. Energy Community Secretariat. (2022). Ensuring Regulatory Independence in the IMF. (2021). Enhancing Governance and Transparency in Energy Regulation. Washington, DC: IMF Publications
32. González, Miguel Angel Fernandez. El Principio Constitucional de Publicidad. Web < Web [http://www.derecho.uchile.cl/jornadasdp/archivos/el\\_principio\\_constitucional\\_de\\_publicidad.pdf](http://www.derecho.uchile.cl/jornadasdp/archivos/el_principio_constitucional_de_publicidad.pdf)>. Acesso em: 24.10.2020.
33. Hesse, Konrad. Elementos de direito constitucional da República Federal da Alemanha. Tradução de Luiz Afonso Heck. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris
34. Editor, 1998.
35. International Monetary Fund. (2021). Enhancing Regulatory Transparency in Energy Sector Governance. Washington, DC: IMF Publications.
36. Kalvet, T. (2020). e-Estonia: The Digital Transformation of Government Services. Tallinn University Press.

37. Kravchenko, O., & Petrova, I. (2020). *The Role of Regulatory Authorities in Governance Transformation in Ukraine*. Kyiv: NaUKMA Press.
38. Laski, Harold J. *El Estado moderno*. Tomo I. Tradução de Teodoro González García. Barcelona: Bosch, 1932a.
39. Laski, Harold J. *El Estado moderno*. Tomo II. Tradução de Teodoro González García. Barcelona: Bosch, 1932b.
40. Leibholz, Gerhard. *Problemas fundamentales de la democracia moderna*. Tradução de Eloy Fuente. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1971.
41. Lipson, Leslie. *A Civilização Democrática*. Vol. II. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1964.
42. Lobo, Ernesto Jinesta. *Transparencia administrativa y derecho de acceso a la información administrativa*. *Ivstita*, Ano 17, n. 201-202, 2003 < 201-202, 2003 <http://www.ernestojinesta.com>>. Acesso em: 05.11.2020.
43. Maciver, Robert Morrison. *The Web of Government*. New York: Macmillan Co., 1965.
44. Manganaro, Francesco. *L'evoluzione del principio di trasparenza amministrativa*. Web < Web [http://www.astrid-on-line.it/Malamminis/Note-e-con/Manganaro\\_F\\_L-evoluzione-del-principio-di-trasparenza-amministrativa\\_pross\\_pubb\\_nov09.pdf](http://www.astrid-on-line.it/Malamminis/Note-e-con/Manganaro_F_L-evoluzione-del-principio-di-trasparenza-amministrativa_pross_pubb_nov09.pdf)>. Acesso em: 01.11.2020.
45. Mannheim, Karl. *El hombre y la sociedad en la época de crisis*. Tradução de Francisco Ayala. Buenos Aires: Pleyade, 1969.
46. Mill, John Stuart. *Governo representativo*. Tradução de E. Jacy Monteiro. São Paulo: Ibrasa, 1964.
47. Nelson, William. *On justifying democracy*. London: Routledge and Kegan Paul, 1980.
48. Novelino, Marcelo. *Direito Constitucional*. São Paulo: Método, 2008.
49. OECD. (2019). *Regulatory Policy Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing.
50. Постанова Кабінету Міністрів України. (2020). Про затвердження положення про Національну комісію з регулювання енергетики.
51. OECD. (2020). *Government at a Glance 2020*. Paris: OECD Publishing.
52. Rosenbloom, D. H. (2018). *Freedom of Information and Democratic Governance*. Georgetown University Press.
53. Ofgem. (2021). *Transparency and Accountability: Practices of the UK Energy Regulator*. London: Ofgem Publications
54. Perez, Jesús Gonzalez. *Corrupción, ética y moral en las Administraciones Públicas*. Madrid: Thomson, 2006.
55. Pérez, Efrain.; Makowiak, Jessica. *El derecho de acceso a la información en Europa y América Latina: un enfoque constitucional*. Web < Web <http://huespedes.cica.es/aliens/gimadus/10/DERECHOACCESO.htm>>. Acesso em: 01.11.2020.
56. Pietro, Maria Sylvia Zanella di. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 1997.
57. Pires, Luis Manuel Fonseca. *O princípio constitucional da publicidade da Administração Pública: o dever de informar e o direito de proteção à imagem e*

- à intimidade à luz da teoria dos papéis sociais. *Revista Internacional de Direito e Cidadania*, n. 4, 2009, pp. 151-164.
58. Schmitt, Carl. *Teoría de la Constitución*. Tradução de Francisco Ayala. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
59. Silva, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. São Paulo: Malheiros, 2000.
60. Smith, R., & Johnson, P. (2020). *Licensing and Market Oversight: Comparative Approaches*. Oxford University Press.
61. Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index 2022*. Berlin.
62. World Bank. (2021). *Digital Governance in Practice: Lessons from Global Cases*. Washington, DC.
63. Transparency International. (2022). *Using ISO 37001 to Combat Corruption in the Public Sector*. Berlin: Transparency International.
64. World Bank. (2021). *Enhancing Regulatory Quality: Lessons from International Experience*. Washington, DC.
65. Wells, H. G. *História Universal*. Vol. II. Tradução de Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 7a. ed., 1968.