

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національної комісії, що
здійснює державне регулювання
у сферах енергетики та
комунальних послуг,

від 30.12.2025 № 146-од

**Стратегія
Національної комісії, що здійснює державне регулювання у
сферах енергетики та комунальних послуг, до 2030 року**

ЗМІСТ

Вступне слово Голови НКРЕКП.....	3
Перелік скорочень та аббревіатур	4
1. Вступ	5
Контекст регулювання сфер енергетики та комунальних послуг.....	7
Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища	11
3. Стратегічні засади діяльності НКРЕКП.....	16
Візія НКРЕКП.....	16
Місія НКРЕКП.....	16
Принципи роботи та завдання	16
4. Стратегічні цілі до 2030 року	18
5. Ключові показники досягнення цілей	20
6. Інституційні засади реалізації Стратегії.....	23
Інституційна незалежність	24
Організаційна та кадрова спроможність.....	24
Політика рівних прав, недискримінації та інклюзивності.....	25
Цифрова трансформація та аналітична спроможність.....	25
Міжнародна співпраця.....	26
Антикорупційна політика.....	26
7. Моніторинг та оцінка реалізації Стратегії.....	28

Вступне слово Голови НКРЕКП

Сьогодні ми стоїмо на порозі нової ери для енергетичного сектору України. Сучасні виклики – від глобальної енергетичної трансформації до забезпечення надійності та доступності енергопостачання для кожного громадянина – потребують від нас стратегічного мислення, складних рішень та ефективного регулювання.

Український енергетичний регулятор є одним із перших, заснованих у Європі, коли вимога наявності незалежного регуляторного органу ще не була закріплена в європейському законодавстві. НКРЕКП здійснює свою діяльність у вітчизняному секторі енергетики уже понад 30 років. Протягом цього часу оновлювались функції Регулятора, додавались сфери регулювання, змінювались правила роботи ринків. Уже кілька років поспіль НКРЕКП продовжує забезпечувати стійкість енергетичної системи в умовах повномасштабного вторгнення та триваючої війни, не припиняючи при цьому впроваджувати необхідні реформи.

Зовнішня невизначеність, особливо на фоні триваючої Війни за Незалежність України, та внутрішні виклики значно ускладнюють прогнозування майбутнього, однак саме для мінімізації пов'язаних з цим ризиків та для забезпечення росту Регулятора як інституції напрацьована п'ятирічна Стратегія. Її базовим сценарієм є абсолютна готовність українського енергетичного сектору до вступу України в ЄС до 2030 року, що повною мірою відповідає офіційній позиції Української держави.

Майже 10 років тому в Україні було створено умови для відкриття енергетичних ринків та був взятий курс на їх лібералізацію та європейську інтеграцію. У нещодавньому звіті Європейської Комісії щодо прогресу України в межах Пакета розширення ЄС 2025 року відзначений значний прогрес в адаптації саме енергетичного законодавства. Разом з цим, наша амбітна стратегічна ціль – 100 % відповідність критеріям, за якими була проведена оцінка в рамках щогорічного скринінгу.

Ключовими пріоритетами Регулятора у Стратегії-2030 визначені забезпечення стійкості енергетики під час триваючої російської агресії та створення умов для оперативного післявоєнного відновлення сфер регулювання з акцентом на максимальному використанні потенціалу української енергетики у спільному європейському ринку. Стратегія передбачає розвиток прозорого та конкурентного ринку енергії, розширення та захист прав споживачів, впровадження сучасних технологій та інновацій. Ми ставимо за мету побудову сектору, який стане фундаментом для енергетичної незалежності нашої держави та її економічного зростання і технологічної модернізації.

Упевнений, що спільна робота Регулятора, держави, бізнесу та громадськості дозволить не лише подолати виклики сьогодення, а й побудувати сучасну, надійну та конкурентну енергетику для майбутніх поколінь.

З повагою

Голова НКРЕКП

Юрій ВЛАСЕНКО

Перелік скорочень та аббревіатур

АЕС – атомна електростанція

ГЕС – гідроелектростанція

ГТС – газотранспортна система

ВДЕ – відновлювані джерела енергії

ВДР – внутрішньодобовий ринок електричної енергії

ВЕС – вітрова електростанція

БР – балансуючий ринок електричної енергії

НПЕК – Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року, схвалений розпорядженням КМУ від 25 червня 2024 р. № 587-р

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)

ОСП – оператор системи передачі

ОСР – оператор системи розподілу

ПСГ – підземне сховище газу

РДН – ринок “на добу наперед”

СЕС – сонячна електростанція

ТЕС – теплова електростанція

ТЕЦ – теплоелектроцентрально

КУ – когенераційна установка

УЗЕ – установки зберігання енергії

AIB – Асоціація органів-емітентів (*Association of Issuing Body*)

ECRB – Регуляторна рада Енергетичного Співтовариства (*Energy Community Regulatory Board*)

ERRA – Регіональна асоціація регуляторів енергетики (*Energy Regulators Regional Association*)

KPI – ключовий показник ефективності (*Key Performance Indicator*)

LNG – скраплений природний газ (*Liquefied Natural Gas*)

PPA – договір купівлі-продажу електроенергії (*Power Purchase Agreement*)

PSO – спеціальні обов’язки щодо забезпечення суспільних інтересів (*Public Service Obligation*)

REMIT – Регламент ЄС щодо прозорості та доброчесності оптових енергоринків (*Regulation on Wholesale Energy Market Integrity and Transparency*)

SAIDI – середня тривалість довгих перерв електропостачання для одного споживача (*System Average Interruption Duration Index*)

WAREG – Асоціація європейських регуляторів сфери водопостачання та водовідведення (*Association of European Regulators in the drinking water and wastewater sector*)

1. Вступ

Цей стратегічний документ розроблено з урахуванням складного контексту воєнного та післявоєнного відновлення, потреби інтеграції в європейські ринкові та нормативні механізми, а також глобальних тенденцій у сфері енергетики, сталого розвитку та цифровізації.

Ефективне та справедливе регулювання сфери енергетики та комунальних послуг відповідно до європейських підходів потребує стійкої інституції, якій довіряють усі учасники ринків та яка готова своєчасно реагувати на поточні та майбутні виклики.

Розробка Стратегії НКРЕКП до 2030 року (далі – Стратегія) покликана забезпечити більший рівень визначеності для сфери енергетики та комунальних послуг, завдяки окресленню пріоритетних напрямків роботи Регулятора, що слугуватиме основою для подальшого поточного планування та оперативної діяльності на довгострокову перспективу для досягнення стратегічних цілей України.

Стратегія має на меті окреслити бажаний сценарій розвитку Регулятора як незалежної та сильної інституції та дати відповідь на питання щодо оптимального розвитку регуляторного середовища у середньо- та довгостроковій перспективі. Документ розроблено з урахуванням припущення щодо скасування дії правового режиму воєнного стану в Україні та перспектив набуття Україною статусу країни-члена ЄС до 2030 року.

Стратегія закріплює місію, візію та принципи НКРЕКП, а також пропонує конкретні пріоритетні стратегічні цілі та показники для оцінки траєкторії їх досягнення.

Енергетичний сектор України на сучасному етапі розвитку стоїть перед комплексом викликів, масштаби яких у новітній історії країни безпрецедентні. Військова агресія проти України перетворила енергетику на одну з головних мішеней, щоденно піддаючи випробуванню її стійкість, гнучкість і здатність протистояти зовнішнім загрозам. Те, що енергосистема продовжує функціонувати, підтримуючи економіку країни та забезпечуючи споживачів електроенергією, теплом, газом, водою та іншими життєво необхідними послугами, є свідченням надзвичайної сили та відданості фахівців галузі, а також стійкості регуляторної системи, яка, попри колосальний тиск, зберігає здатність до виконання своїх функцій.

НКРЕКП як незалежний регулятор, має не лише оперативно реагувати на виклики, забезпечуючи стабільність і передбачуваність у складні моменти, але й створювати механізми, що дозволяють ринку адаптуватися до нових реалій, та стимулювати модернізацію інфраструктури, розвиток конкуренції, залучення

інвестицій і посилення ролі та участі споживачів на ринках. Регулятор має забезпечувати баланс між інтересами споживачів, учасників ринку, держави та міжнародних партнерів, формуючи прозору та стабільну систему правил на роки вперед.

Особливе значення для енергетики України має євроінтеграційний напрям. За останні роки Україні вдалося здійснити низку вирішальних кроків, зокрема: синхронізація з *ENTSO-E*, впровадження *REMIT*, сертифікація операторів системи передачі, газотранспортної системи та оператора газосховищ, поглиблення співпраці з європейськими регуляторами та операторами. У перспективі країна має повністю інтегруватися до єдиного енергетичного простору ЄС, що потребує не лише оновлення технічної інфраструктури, але й глибинної модернізації всієї системи регулювання.

Україні важливо впровадити найкращі практики сучасного регуляторного управління. Це вимагає посилення аналітичної функції, впровадження цифрових інструментів, розвитку систем моніторингу, а також створення умов для постійного діалогу з учасниками ринку, громадськістю та міжнародними партнерами.

Енергетика України має потенціал стати високотехнологічною, низьковуглецевою, інтегрованою до європейського енергетичного простору і забезпечувати стале економічне зростання. Стратегія Регулятора покликана сприяти такому переходу, зробивши його керованим, передбачуваним і прозорим.

Реалізація Стратегії потребує не лише рішень Регулятора, але й тісної співпраці з іншими державними органами, учасниками ринку, міжнародними партнерами та громадськістю. Енергетичний сектор завжди був і залишатиметься одним із ключових пріоритетів державної політики, а тому роль НКРЕКП як інституції, що забезпечує баланс інтересів споживачів, суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, і держави, дотримання правил та стратегічну спрямованість реформ, і надалі буде ключовою.

Нові реалії потребують нової, ґрунтовнішої логіки регулювання – логіки, що поєднує кризове реагування та довгострокове бачення, прагматизм і інноваційність, орієнтацію на споживача та підтримку ринкової конкуренції, національні інтереси та інтеграцію в європейський простір. Саме це поєднання лежить в основі Стратегії НКРЕКП на 2026 – 2030 роки.

2. Аналіз поточного стану

Контекст регулювання сфер енергетики та комунальних послуг

Поточний стан енергетичного сектору України визначається сукупним впливом повномасштабної Війни за Незалежність України, євроінтеграційних процесів та структурної трансформації ринків.

Синхронізація з континентальною європейською енергосистемою у 2022 році, надання Україні статусу кандидата в члени ЄС у червні 2022 року та офіційний початок переговорів про вступ у червні 2024 року визначили стратегічний вектор розвитку держави, у межах якого енергетика стала одним із ключових секторів адаптації до стандартів ЄС. У контексті переговорного процесу енергетичний сектор розглядається не лише як інфраструктурна галузь, а як елемент економічної безпеки, ринкової трансформації та кліматичної політики, що створює якісно нові умови функціонування енергетики та комунальних послуг і формує нові вимоги до регуляторної політики.

Військова агресія Російської Федерації, що триває з 2014 року, завдала безпрецедентної шкоди енергетичній інфраструктурі України. Станом на початок 2025 року втрачено понад 50 % генеруючих потужностей, включно із шістьма великими ТЕС сумарною встановленою потужністю 12,7 ГВт, окупованою Запорізькою АЕС (6 ГВт), зруйнованою Каховською ГЕС (343 МВт), значною кількістю окупованих та пошкоджених об'єктів ВЕС та СЕС, а також частиною мережевої інфраструктури. Унаслідок атак ворога на українську енергетичну систему у 2022 – 2024 роках країна зазнала дефіциту електроенергії в окремі періоди до 100 млн кВт·год на добу, а в пікові періоди відключення охоплювали до 8 млн споживачів одночасно. За оцінкою Київської школи економіки (KSE) відповідно до методології Світового банку, станом на травень 2024 року внаслідок повномасштабного вторгнення РФ на територію України енергетичний сектор зазнав прямих збитків і непрямих фінансових втрат на суму 56,5 млрд доларів США, тоді як потреби у відновленні, що передбачають повну реконструкцію зруйнованих об'єктів за принципом “Відбудувати краще, ніж було”, становлять 50,5 млрд доларів США.

Ринок електроенергії України продовжує функціонувати в умовах обмеженої конкуренції, дефіциту ліквідності та значної ролі адміністративних рішень. У поточних умовах дефіциту гнучкості, маневрових і резервних потужностей в енергосистемі, у разі істотного коливання цін на ринках РДН, ВДР та БР, НКРЕКП продовжує застосовувати механізм граничних цін (price caps) відповідно до методики, затвердженої Регулятором, що передбачено законодавством. Після

завершення воєнного стану та стабілізації ситуації на ринку, Регулятор продовжить подальшу лібералізацію у напрямку поетапного скасування таких цінових обмежень.

Збереження механізму *PSO* для побутових споживачів із фіксованою ціною на електричну енергію, фіксованим тарифом на електроопалення у період опалювального сезону дозволяє утримувати соціальну стабільність, проте водночас призводить до викривлень на ринку та впливає на фінансову стійкість учасників. Негативно впливає на інвестиційний клімат не лише відносно низький рівень конкуренції на ринку, невизначеність цінових сигналів, але й обмежений доступ до фінансування та високі ризики, пов'язані з війною.

Суттєвим викликом для стабільного функціонування ринку електричної енергії залишається проблема накопиченої заборгованості між його учасниками, яка негативно впливає на фінансову стійкість компаній та інвестиційну привабливість галузі. Ланцюговий характер заборгованості між виробниками електричної енергії, оператором системи передачі, ДП «Гарантований покупець», постачальниками універсальних послуг і виробниками з ВДЕ призводить до системних фінансових дисбалансів.

Водночас поступово формуються нові ринкові механізми. Практичне впровадження *REMIT*, нові можливості для участі активних споживачів у ринку, розвиток агрегації, впровадження механізмів *Net-billing*, *Feed-in Premium*, *PPA* тощо створюють передумови для якісної трансформації ринку. Станом на середину 2025 року в Україні ліцензовано кілька агрегаторів, а кількість домогосподарств із власними установками ВДЕ перевищує 56 тисяч при сумарній потужності понад 1,6 ГВт.

Значного впливу повномасштабної агресії зазнав і сектор природного газу, який відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни. Цілеспрямовані атаки на нафтогазову інфраструктуру призвели до суттєвих пошкоджень, що, зокрема, спричинили значне зниження вітчизняного видобутку природного газу і змусило Україну збільшити обсяги імпорту газу. Зупинка транзиту російського газу через українську ГТС з 01 січня 2025 року додатково ускладнила ситуацію, спричинивши зростання тарифів на транспортування.

Регулятор продовжує здійснювати транспозицію та імплементацію *acquis* ЄС, у тому числі положень нових європейських вимог Директиви (ЄС) 2024/1788 та Регламенту (ЄС) 2024/1789. Проте деякі положення законодавства ЄС в умовах дії воєнного стану та триваючої військової агресії не застосовуються або застосовуються з обмеженнями, зокрема це стосується вимог щодо прогнозування споживання природного газу, балансування газотранспортної системи,

забезпечення достатнього рівня ліквідності короткострокового оптового ринку природного газу.

Регулятор продовжує реалізацію заходів, спрямованих на розвиток виробництва біометану, що з урахуванням експортного потенціалу є важливим елементом відновлення та розвитку української енергетики. НКРЕКП уніфіковано технічні умови приєднання для забезпечення доступу біометану до газорозподільних мереж.

У той же час, збереження механізмів спеціальних обов'язків (PSO) та фіксованих цін для побутових споживачів та виробників теплової енергії створює виклики для повної лібералізації цін та розвитку ринку природного газу.

Значного ушкодження від повномасштабної агресії зазнав і сектор комунальних послуг. Так, повністю зруйновано близько 262 об'єктів системи централізованого водопостачання та 287 кілометрів водопровідних мереж. Загальні потреби у реконструкції та відновленні сектору водопостачання та водовідведення згідно із даними Світового банку оцінюються в понад 11 млрд доларів США.

Крім того, спричинене військовими діями переміщення підприємств та населення в безпечні регіони призводить до розбалансування систем водопостачання. Рівень використання води населенням, як і кількість споживачів (особливо в областях, які постраждали внаслідок бойових дій) лише частково відновилися після значного скорочення. Збільшення витрат на енергію та паливо (близько 21% втрат; електроенергія є другою за величиною складовою у структурі витрат для українських підприємств питного водопостачання) та витрат, пов'язаних із збільшенням цін на матеріали та обладнання, відсутністю технічного обслуговування, втратами води, призводять до збільшення витрат на надання послуг з водопостачання. Хронічна збитковість діяльності підприємств унеможливорює розвиток їх матеріально-технічної бази та відновлення основних засобів виробництва взагалі.

Разом із цим Україна взяла на себе зобов'язання з імплементації ряду європейських директив, норм, стандартів, зокрема Директиви (ЄС) 2020/2184 Європейського Парламенту та Ради від 16 грудня 2020 року про якість води, призначеної для споживання людиною (далі – Директива (ЄС) 2020/2184). Виконання вимог Директиви (ЄС) 2020/2184 додатково потребує будівництва близько 200 нових споруд очищення питної води та організації 100 сучасних лабораторій контролю якості питної води різної потужності на підприємствах питного водопостачання.

У 2024 році НКРЕКП двічі переглянула тарифи на централізоване водопостачання та водовідведення для непобутових споживачів, зберігши незмінними тарифи для населення відповідно до рекомендацій Уряду, а дефіцит фінансових ресурсів підприємств було частково компенсовано коштами місцевих бюджетів та міжнародною допомогою. Регулятор і надалі зосереджується на підвищенні енергоефективності, впровадженні інноваційних технологій та залученні інвестицій для забезпечення стійкої роботи галузі, при цьому обсяг ринку, що регулюється НКРЕКП, залишається незмінним – 2 % підприємств надають 70 % загального обсягу послуг. Забезпечення економічно обґрунтованих і водночас доступних тарифів є ключовою умовою підтримки якості та безпеки послуг і стабільного функціонування критичної інфраструктури у воєнний та післявоєнний період.

Особливо відчутна внаслідок ворожих обстрілів і проблема низької ефективності систем централізованого теплопостачання. Її вирішення вимагає невідкладної модернізації цих систем та пристосування до роботи в умовах загрози безпеці населених пунктів. Ризики втрати генеруючих потужностей теплової енергії упродовж осінньо-зимового періоду зумовлюють необхідність забезпечення швидкого та безперешкодного доступу до електричних мереж нових генеруючих установок.

В умовах постійних викликів для критичної інфраструктури держави (спричинених російською агресією) існує нагальна необхідність пошуку неординарних рішень та вжиття заходів щодо забезпечення стійкості, зокрема систем централізованого теплопостачання, та адаптації до їх функціонування в обставинах безперервних загроз безпеці об'єктів теплопостачання, у тому числі й шляхом нормативно-правового регулювання діяльності суб'єктів господарювання.

Основними кроками модернізації, що сприятимуть забезпеченню споживачів безперервними, безпечними, доступними і якісними послугами з тепло- та водопостачання, є підвищення енергетичної ефективності систем централізованого теплопостачання шляхом зниження питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів і збільшення частки використання відновлюваної енергії, скидної теплової енергії, а також теплової енергії, виробленої у процесі когенерації.

Тобто війна радикально трансформувала підходи до розвитку галузі, змістивши пріоритети з централізованої моделі енергосистеми до децентралізації, енергоефективності та локальної енергетичної автономії.

Відновлення енергетичної інфраструктури України має здійснюватися з урахуванням принципу «відбудувати краще, ніж було», що означає перехід від простого відтворення зруйнованих об'єктів до глибокої модернізації всієї енергосистеми.

На цьому фоні активно формується нова архітектура енергетичної політики держави. Оновлена Енергетична стратегія України до 2050 року та ухвалений у 2024 році Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року закріпили стратегічні пріоритети переходу до низьковуглецевої економіки, розвитку ВДЕ, зберігання енергії та розподіленої генерації. Відповідно до НПЕК частка відновлюваних джерел енергії у валовому кінцевому споживанні має зрости до понад 27 % у 2030 році. На практиці у 2024 році було відновлено близько 4 ГВт пошкоджених потужностей, а станом на початок 2025 року до мереж приєднано 967 МВт розподіленої газової генерації, з яких понад 830 МВт уже введено в експлуатацію.

У цих умовах роль НКРЕКП істотно змінюється. Від класичної функції тарифного й ліцензійного органу Регулятор переходить до моделі відповідального за розвиток конкуренції, покращення ринкової дисципліни, інвестиційної прогнозованості та інтеграції до європейського регуляторного простора. НКРЕКП одночасно має забезпечувати стабільність сфер енергетики та комунальних послуг у кризових умовах, реалізовувати політику наближення до *acquis* ЄС та створювати умови для переходу від моделі “латання” дефіцитів до системного розвитку. Питання ліцензування та контролю, захисту прав споживачів, *REMIT*, тарифного регулювання та інвестицій, стимулювання ВДЕ та енергоефективності, сприяння транскордонній торгівлі, забезпечення достатності та відповідності генеруючих потужностей, розвитку мереж та висококонкурентних енергетичних ринків – формують основу регуляторного навантаження на Регулятора на найближчі роки.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища

Усвідомлюючи високий рівень невизначеності, зумовлений триваючою Війною за Незалежність України, масштабними трансформаціями енергетичного сектору та новими викликами післявоєнного відновлення, формування стратегічних цілей НКРЕКП потребує комплексного врахування чинників, що впливають на функціонування ринків енергетики та комунальних послуг, а також на інституційну спроможність Регулятора ефективно виконувати покладені на нього повноваження та функціонал. З цією метою було здійснено системний аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності НКРЕКП, результати якого лягли в основу подальшого SWOT-аналізу.

Основні суб'єкти, що впливають на регуляторне середовище Регулятора у сферах енергетики та комунальних послуг, представлено нижче.



SWOT-аналіз

Аналіз контексту регуляторного середовища, його зовнішніх та внутрішніх факторів дозволяє структурувати ключові тенденції, ризики та обмеження, а також визначити наявні інституційні ресурси, управлінські спроможності та зони розвитку НКРЕКП. Зовнішнє середовище охоплює політичні, безпекові, економічні, регуляторні та технологічні фактори, включно з процесами європейської інтеграції, відновлення критичної інфраструктури та подальшою лібералізацією ринків. Внутрішнє середовище характеризує організаційну структуру, кадровий потенціал, регуляторні інструменти, цифрову зрілість і практики менеджменту.

Сильні сторони (Внутрішнє середовище):

- ❖ Колегіальний принцип прийняття рішень, призначеними у порядку конкурсного відбору членами Комісії, з можливостями поступової їх ротації без шкоди для “інституційної пам’яті”;

- ❖ Повноваження щодо регулювання як сфери енергетики, так і сфери комунальних послуг, які тісно пов'язані між собою, забезпечують ухвалення комплексних рішень;
- ❖ Укомплектованість досвідченим персоналом та представництво в усіх регіонах України (окрім тимчасово окупованих територій України);
- ❖ Доступ до передової міжнародної практики регулювання завдяки членству в міжнародних профільних асоціаціях (*ERRA, WAREG, AIB*);
- ❖ Фінансування незалежно від загального фонду Державного бюджету України за рахунок внесків на регулювання, які сплачуються суб'єктами господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг;
- ❖ Підтримка подальшого інституційного розвитку Регулятора ключовими міжнародними партнерами України, які сприяють стабілізації енергетичного сектору;
- ❖ Тривалий досвід регулювання, інституційна пам'ять та накопичена експертиза (НКРЕКП, заснована у 1994 році, – один з найстаріших регуляторів в Європі);
- ❖ Висока операційна адаптивність до зовнішніх викликів, підтверджена досвідом ефективної роботи під час пандемії *COVID-19* та у період військового стану;
- ❖ Очікуване посилення законодавчого закріплення правового статусу Регулятора у частині його незалежності;
- ❖ Відносно конкурентна оплата праці працівників НКРЕКП порівняно із іншими державними органами України.

Слабкі сторони (Внутрішнє середовище):

- ❖ Обмеження діяльності Регулятора вимогами законодавства щодо державної служби та бюджетного законодавства, що зменшує гнучкість у процесі організації роботи Регулятора, а також порушує вимоги *acquis* ЄС щодо незалежності органів регулювання енергетики;
- ❖ Обмежена гармонізація підходів до регулювання сфер енергетики та комунальних послуг;
- ❖ Недостатній рівень цифрової автоматизації моніторингових процесів;

- ❖ Обмежені можливості залучення, утримання, розвитку та мотивації висококваліфікованих кадрів порівняно з приватним сектором;
- ❖ Недостатність комплексних комунікаційних заходів для забезпечення довіри до Регулятора;
- ❖ Матеріально-технічна база, зокрема у сфері ІТ, не відповідає сучасним вимогам та можливостям;
- ❖ Технічна та ресурсна обмеженість у роботі зі споживачами;
- ❖ Недостатній рівень володіння англійською мовою, що ускладнює та уповільнює процеси інтеграції в єдиний європейський енергетичний простір;
- ❖ Корпоративна культура потребує подальшого удосконалення.

Можливості (Зовнішнє середовище):

- ❖ Пришвидження темпів європейської інтеграції у зв'язку із наданням Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу (сфера енергетики залишається однією з найкраще підготовлених до повноцінної євроінтеграції сфер, відповідно до офіційних звітів Європейської Комісії за 2024 та 2025 рр.);
- ❖ Однострійна зацікавленість усіх ключових заінтересованих сторін у створенні сприятливих умов для відбудови енергетичного сектору за принципом “краще ніж було” та підтримка ключових міжнародних партнерів, що відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій;
- ❖ Прискорена євроінтеграція сприяє трансформації ролі та функцій Регулятора на реформованих енергетичних ринках, зокрема щодо *REMIT* та об'єднання українських енергетичних ринків з ринками країн ЄС;
- ❖ Цифровізація та автоматизація процесів регулювання та роботи Регулятора через впровадження сучасних ІТ-рішень і систем моніторингу ринків підвищує оперативність та якість прийняття рішень, контролю та аналітичної роботи.

Загрози (Зовнішнє середовище):

- ❖ Критична невизначеність та низька прогнозованість зовнішнього середовища, що посилюються триваючою війною, геополітичними та економічними ризиками;

- ❖ Невідповідність вимогам *acquis* ЄС щодо незалежності регуляторного органу (підваження правового статусу рішенням Конституційного Суду, потреба внесення змін до Конституції після скасування режиму воєнного стану);
- ❖ Значні взаємні боргові зобов'язання між учасниками ринків та низька фінансова ліквідність дестабілізує сектор, підвищує фінансові ризики і посилює недовіру інвесторів;
- ❖ Висока загроза енергетичної бідності споживачів призводить до структурних викривлень на ринках та негативно впливає на фінансовий стан галузі;
- ❖ Неврегульованість питання захисту вразливих споживачів обмежує ефективність регуляторних механізмів їх захисту;
- ❖ Соціальні та політичні ризики, що виникають у разі підвищення тарифів або незбалансованої політики, і можуть призвести до громадського невдоволення або політичного тиску на Регулятора;
- ❖ Загроза втрати висококваліфікованого персоналу у зв'язку з високою конкуренцією за кваліфікованих спеціалістів.

3. Стратегічні засади діяльності НКРЕКП

Візія НКРЕКП

НКРЕКП – це сучасний, відкритий, незалежний регулятор, який є драйвером розвитку енергетики та комунальних послуг на загальноєвропейських принципах, спроможний ефективно реалізовувати свій функціонал в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, підтримуючи баланс інтересів споживачів, бізнесу та держави, має довіру суспільства та міжнародних партнерів.

Місія НКРЕКП

Забезпечення стабільного, ефективного функціонування та розвитку енергетичних і комунальних ринків через прозорі та справедливі правила, сприяючи доступності та якості товарів і послуг, посиленню енергетичної безпеки та інтеграції України в європейський енергетичний простір.

Принципи роботи та завдання

НКРЕКП здійснює державне регулювання з метою досягнення балансу інтересів споживачів, суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, та держави.

Основними завданнями Регулятора є:

1. сприяння ефективному відкриттю, функціонуванню та розвитку ринків у сферах енергетики та комунальних послуг, а також забезпечення недискримінаційного доступу користувачів до мереж/трубопроводів;
2. сприяння транскордонній торгівлі та інтеграції енергетичних ринків України з відповідними ринками інших держав, зокрема в рамках Енергетичного Співтовариства, співпраці з Радою регуляторів Енергетичного Співтовариства, Секретаріатом Енергетичного Співтовариства та національними регуляторами енергетики інших держав;
3. забезпечення захисту прав споживачів щодо отримання товарів і послуг належної якості в достатній кількості за обґрунтованими цінами;
4. сприяння енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії та захисту навколишнього природного середовища;

5. реалізація цінової і тарифної політики та створення сприятливих умов для залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та ринків.

Основними принципами діяльності НКРЕКП є:

❖ **Незалежність і законність**

Регулятор приймає рішення самостійно, без політичного, комерційного впливу чи будь-якого іншого неправомірного впливу, виключно на підставі закону та у спосіб, визначений законодавством.

❖ **Справедливість і пропорційність**

Регулятор забезпечує баланс інтересів споживачів, ринку та держави, адресність та ефективність рішень, застосовує заходи лише настільки, наскільки це необхідно для досягнення цілей регулювання, без надмірного втручання.

❖ **Об'єктивність і недискримінаційність**

Рішення ґрунтуються на фактах і єдиних правилах, застосованих неупереджено до всіх учасників ринку; недопущення будь-яких привілеїв, конфлікту інтересів та дискримінації.

❖ **Професійність і відповідальність**

Регулювання базується на високій компетентності та експертності. Регулятор підзвітний Парламенту та несе відповідальність за якість та обґрунтованість прийнятих рішень.

❖ **Своєчасність і передбачуваність**

Рішення ухвалюються своєчасно, прозоро і на підставі стабільних, зрозумілих та наперед відомих правил, що забезпечують довіру та прогнозованість регуляторного середовища.

❖ **Прозорість і відкритість***

Регулятор забезпечує гласність процесу прийняття рішень, проведення публічних консультацій із заінтересованими сторонами, відкритість інформації про діяльність (*з урахуванням вимог безпеки під час дії воєнного стану).

4. Стратегічні цілі до 2030 року

Стратегічні цілі НКРЕКП зосереджені на подальшому забезпеченні стійкої та безпечної інфраструктури, розвитку конкурентних ринків, підтримці зеленого переходу, захисті прав споживачів, інтеграції до енергетичного простору ЄС, а також на підвищенні прозорості, довіри та впровадженні цифрових й інноваційних рішень у регулюванні.

Ціль 1. Стійкість енергосистеми та комунального сектору

Регулятор забезпечує формування регуляторних умов для технічно надійної, стійкої та безперебійної роботи енергетичної і комунальної інфраструктури з урахуванням воєнних ризиків, кіберзагроз та кліматичних змін. Пріоритетним напрямом є відновлення та розвиток енергетичної інфраструктури з метою забезпечення безперебійного і безпечного постачання, що створить необхідну технічну основу для подальшого розвитку розумних мереж і обліку, розподіленої генерації, впровадження установок зберігання енергії, а також послуг з гнучкості та реагування попиту.

Ціль 2. Конкурентні та прозорі енергетичні ринки

Регулятор забезпечує ефективне функціонування та розвиток конкурентних ринків електричної енергії, природного газу і сфери комунальних послуг, не допускаючи структурних дисбалансів, бар'єрів доступу та регуляторних викривлень. Політика спрямовується на підвищення ліквідності ринків, забезпечення їх прозорості та доброчесності.

Ціль 3. Зелений перехід та енергоефективність

Регулювання сприяє інтеграції та масштабуванню відновлюваних джерел енергії (у тому числі відновлюваних газів), вискоєфективних когенераційних установок, використанню водневих технологій та підвищенню рівня енергоефективності. Регуляторна політика узгоджується з кліматичними зобов'язаннями України.

Ціль 4. Посилення ролі споживачів та захист їх прав

Регулятор створює умови для розширення можливостей споживачів на ринку електричної енергії, забезпечує вдосконалення механізмів захисту прав споживачів та стандартів якості послуг, впроваджує механізми підтримки вразливих споживачів.

Ціль 5. Європейська інтеграція

Забезпечується повна гармонізація регуляторних підходів із правом ЄС та виконання зобов'язань у межах Енергетичного Співтовариства, інтеграція українських ринків до спільних ринків Євросоюзу; розвивається транскордонна торгівля, міждержавні інтерконектори та створюються необхідні умови для використання потенціалу газових сховищ як елементу європейської енергетичної безпеки. Регулятор посилює взаємодію з європейськими регуляторними органами та інституціями, бере активну участь у робочих групах регіонального та загальноєвропейського рівня.

Ціль 6. Ефективний і незалежний Регулятор

Професійність, прозорість прийняття рішень, послідовність та ефективність регуляторної політики, що формує довіру до інституції та сприятливий інвестиційний клімат. Діджиталізація ключових бізнес-процесів від ліцензування до нагляду за ринком, впровадження штучного інтелекту в операційну діяльність Регулятора з урахуванням вимог інформаційної безпеки, розвиток інноваційного потенціалу.

Вдосконалення корпоративної культури для ефективної роботи, протидії ризикам недобросовісних практик, послідовності регуляторних рішень і стабільності ринкового середовища.

5. Ключові показники досягнення цілей

Реалізація Стратегії НКРЕКП до 2030 року спрямована на формування стійкого, конкурентного та інтегрованого до європейського простору енергетичного сектору України. Очікувані результати охоплюють підвищення надійності інфраструктури, розвиток конкурентних ринків, стимулювання «зеленого» переходу, посилення захисту споживачів, нарощування інвестицій та інституційну спроможність Регулятора. Досягнення цілей оцінюється через систему кількісних і якісних індикаторів (*KPI*), що відображають регуляторний вплив у межах повноважень НКРЕКП та узгоджуються із стратегічними цілями та напрямками української політики у сферах енергетики та комунальних послуг.

Ціль 1. Стійкість енергосистеми та комунального сектору

- методологічні підходи та принципи тарифоутворення: *узгоджуються з практиками ЄС та рекомендаціями ECRB;*
- встановлена потужність установок зберігання енергії: *зростання;*
- ефективна інвестиційна, цінова та тарифна політика: *реалізуються;*
- регулювання послуг установки *LNG*: *започатковано;*
- нормативно-правова база для регулювання послуг гнучкості та реагування на попит на ринку електричної енергії: *удосконалено;*
- частка споживачів електричної енергії із інтелектуальними лічильниками: *зростання;*
- встановлена потужність об'єктів розподіленої генерації: *зростання;*
- процедури приєднання до мереж: *удосконалено.*

Операційні кількісні показники: видані/переоформлені ліцензії; проведені перевірки; встановлені/переглянуті тарифи; схвалені інвестиційні програми; затверджені ставки плати за приєднання; індекс середньої тривалості перерв у електропостачанні (SAIDI); кількість прийнятих рішень (постанов, розпоряджень НКРЕКП).

Ціль 2. Конкурентні та прозорі енергетичні ринки

- кількість активних учасників на оптових енергетичних ринках: *зростання;*
- коефіцієнт перепродажу на ринку електричної енергії: *зростання;*

- граничні ціни на спотових енергетичних ринках: *скасовано*;
- кількість активних постачальників у роздрібних сегментах ринків електроенергії та газу: *зростання*;
- частка споживачів, які змінили постачальника протягом року: *зростання*;
- час між отриманням НКРЕКП повідомлення про можливі зловживання та прийняття рішення за результатом проведеного розслідування: *мінімізовано*;
- проведення НКРЕКП роз'яснювальних (інформаційних) заходів з метою підвищення рівня обізнаності учасників оптового енергетичного ринку щодо вимог доброчесності та прозорості на оптовому енергетичному ринку (або вимог REMIT): *збільшено*;
- взаємодія з особами, які професійно організовують операції з оптовими енергетичними продуктами: *реалізується*;
- частка двосторонніх договорів купівлі-продажу електричної енергії/природного газу, що укладені на організованих торговельних майданчиках/ товарних біржах: *збільшено*;
- локальні ринки теплової енергії: *започатковано*;
- повнота, доступність та прозорість ринкової інформації відповідно до вимог *acquis* ЄС: *забезпечено*.

Операційні кількісні показники: проведені розслідування; зареєстровані учасники оптового енергетичного ринку.

Ціль 3. Зелений перехід та енергоефективність

- частка електроенергії з ВДЕ у загальному обсязі виробництва: *збільшення*;
- сприятливі умови приєднань установок з виробництва біометану та інших видів газу з альтернативних джерел: *забезпечено*;
- частка електроенергії з ВДЕ, що не була відпущена в об'єднану енергетичну систему України внаслідок виконання команд ОСП: *зменшення*;
- застосування принципу “Енергоефективність насамперед” при прийнятті регуляторних рішень щодо розвитку мереж: *дотримано*;
- втрати в мережах: *зменшення*;
- поетапне взаємне визнання гарантій походження електричної енергії, виробленої з ВДЕ, з країнами ЄС та Енергетичного Співтовариства: *забезпечено*.

Операційні кількісні показники: видані гарантії походження; рівень оснащення приладами обліку.

Ціль 4. Посилення ролі споживачів та захист їх прав

- частка активних споживачів на ринку електричної енергії: *зростання*;
- дотримання стандартів якості надання послуг ліцензіатами: *збільшення*;
- гарантування виплати компенсації споживачу у разі недотримання ліцензіатом стандартів якості: *забезпечено*;
- якість обслуговування ліцензіатами споживачів: *підвищено*;
- удосконалення та розширення стандартів якості надання послуг: *забезпечено*;
- ефективні інструменти порівняння пропозицій постачальників для споживачів: *наявні*;
- тривалість реалізації процедури зміни постачальника не більше 24 годин: *відповідає*;
- сучасні цифрові інструменти комунікації зі споживачами: *активно використовуються НКРЕКП і ліцензіатами*;
- ефективний механізм досудового вирішення спорів: *реалізується*;
- повнота, доступність та прозорість інформації для споживачів відповідно до вимог *acquis* ЄС: *забезпечено*.

Операційні кількісні показники: опрацьовані звернення громадян; опрацьовані запити на інформацію.

Ціль 5. Європейська інтеграція

- нормативно-правова база НКРЕКП відповідає *acquis* ЄС: *забезпечено*;
- Номінований оператор ринку електричної енергії (NEMO): *призначено*;
- єдине сполучення РДН і ВДР: *запроваджено*;
- впровадження загальноєвропейських, регіональних TSM: *забезпечено*;
- статус спостерігача в ACER: *набуто*;
- обсяг транскордонної торгівлі електроенергією та природним газом: *збільшення*.

Операційні кількісні показники: консультації з Секретаріатом Енергетичного Співтовариства.

Ціль 6. Ефективний і незалежний Регулятор:

- оцінка відповідності діяльності НКРЕКП вимогам законодавства Енергетичного Співтовариства за результатами незалежних перевірок: *позитивна*;
- частка цифровізованих бізнес-процесів, зокрема з використанням штучного інтелекту: *щороку зростає*;
- матеріально-технічне забезпечення ІТ-інфраструктури та рівень кіберстійкості: *поширено*;
- комунікаційна стратегія: *схвалена та реалізується*;
- кодекс професійної етики, антикорупційна програма, система управління ризиками та змінами: *вдосконалюються та реалізуються*;
- ефективна організація робочого процесу та безпечний, інклюзивний робочий простір: *забезпечено*;
- частка працівників зі знанням англійської мови не нижче B2: *щороку зростає*.

Операційні кількісні показники: оприлюднені аналітичні та моніторингові звіти.

6. Інституційні засади реалізації Стратегії

Ефективність реалізації стратегічних цілей НКРЕКП у довгостроковій перспективі безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності самого Регулятора. В умовах трансформації енергетичних ринків, європейської інтеграції, розвитку нових технологій та необхідності якісного відновлення інфраструктури після руйнувань Регулятор має залишатися незалежною, професійною, гнучкою та технологічно спроможною інституцією.

НКРЕКП формує власний розвиток за принципами професійності, відкритості, відповідальності та справедливості, беручи за основу сучасні підходи до інституційного управління та кращі практики ЄС та ОЕСР.

Інституційна незалежність

Інституційна незалежність НКРЕКП є фундаментальною умовою ефективного регулювання ринків енергетики та комунальних послуг і запорукою прийняття об'єктивних, професійних та неупереджених регуляторних рішень. Незалежний статус Регулятора забезпечує його здатність діяти в інтересах споживачів, держави та ринку загалом, без впливу політичної кон'юнктури, окремих економічних груп чи корпоративних інтересів.

НКРЕКП послідовно зміцнює свою організаційну, фінансову та функціональну автономію з метою гарантування стабільності інституції та безперервності регулювання. Формування та виконання бюджету Регулятора здійснюється на основі прозорих процедур, що мінімізують ризики зовнішнього втручання і забезпечують достатність ресурсів для належного виконання покладених на Регулятора завдань. Фінансова незалежність розглядається як критично важливий компонент загальної інституційної стійкості НКРЕКП.

Організаційна та кадрова спроможність

НКРЕКП формує сучасну, гнучку та функціонально збалансовану організаційну модель, здатну ефективно реалізовувати регуляторні повноваження у складних і динамічних умовах. Управлінські процеси орієнтуються на принципи стратегічного планування, управління за результатами та чіткий розподіл відповідальності.

Кадрова політика НКРЕКП ґрунтується на розвитку професійних компетенцій, формуванні кадрового резерву та залученні фахівців з високим рівнем експертизи у сферах енергетики, економіки, права, фінансів, міжнародних відносин,

технологій та аналізу даних. Запроваджується система безперервного навчання, внутрішніх програм розвитку, стажувань та міжнародного обміну досвідом.

Регулятор продовжує впроваджувати управління персоналом на засадах:

- оцінки результативності діяльності;
- конкурентної системи мотивації;
- формування корпоративної культури доброчесності та відповідальності;
- підвищення компетенцій співробітників відповідно до актуальних вимог.

Політика рівних прав, недискримінації та інклюзивності

НКРЕКП впроваджує політику рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків, протидії будь-яким проявам дискримінації та насильства у соціально-трудових відносинах. Політика управління персоналом базується на принципах гендерної рівності, різноманітності та інклюзивності.

Регулятор:

- забезпечує рівний доступ до кар'єрного розвитку та професійного навчання;
- впроваджує механізми запобігання дискримінації та переслідуванню;
- розвиває безпечне та доброзичливе робоче середовище;
- реалізовує механізми інтеграції ветеранів;
- гарантує соціальні права та трудові гарантії працівників відповідно до національного законодавства та стандартів ЄС.

Цифрова трансформація та аналітична спроможність

Сучасна інституційна спроможність Регулятора неможлива без активної цифрової трансформації та розвитку аналітичних можливостей. НКРЕКП активно впроваджує електронні системи моніторингу ринків, цифровізацію процесів ліцензування та звітності, автоматизовані платформи аналізу даних, моделювання роботи ринків, а також інструменти ризик-менеджменту для своєчасного виявлення загроз стабільності ринків. Це дозволяє не лише оперативно реагувати на поточні виклики, а й формувати обґрунтовану регуляторну політику, прогнозувати наслідки впровадження реформ.

Пріоритетами цифрової трансформації є:

- автоматизація регуляторних процедур;
- обробка та аналіз великих обсягів даних;
- впровадження сучасних аналітичних платформ;
- посилення інформаційної безпеки та захисту даних;
- розвиток електронних сервісів для учасників ринку і споживачів.

Міжнародна співпраця

Інтеграція України до енергетичного простору Європейського Союзу та участь у міжнародних ринкових механізмах неможливі без тісної та системної співпраці з міжнародними партнерами. НКРЕКП активно взаємодіє з міжнародними організаціями, зокрема Секретаріатом Енергетичного Співтовариства, та бере участь у формуванні регуляторної політики на регіональному рівні, адаптує європейські практики до українських умов і забезпечує виконання міжнародних зобов'язань України. Регулярний обмін досвідом з національними регуляторами держав-членів ЄС, спільні навчальні програми та експертні консультації сприяють підвищенню професійного рівня Регулятора та гармонізації практик регулювання. Одночасно участь у міжнародних асоціаціях регуляторів дозволяє Україні не лише переймати найкращий досвід, а й формувати власний внесок у розвиток глобальної регуляторної практики.

Особливого значення набуває міжнародна співпраця у сфері післявоєнного відновлення енергетики та комунальних послуг. Партнерство з Європейською Комісією, Світовим банком, ЄБРР та іншими фінансовими інституціями дає змогу залучати ресурси для модернізації критичної інфраструктури, розвитку відновлюваних джерел енергії, впровадження інноваційних технологій та інтеграції українських ринків з європейськими.

Міжнародна співпраця та європейська інтеграція забезпечать гармонізацію національного регулювання з правом ЄС, впровадження найкращих європейських практик і залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги для відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури.

Антикорупційна політика

НКРЕКП у своїй діяльності, а також у правових відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами,

керується принципом нульової толерантності до будь-яких проявів корупції і вживає всіх заходів щодо запобігання, виявлення та протидії корупції, передбачених вимогами чинного законодавства та відповідною антикорупційною програмою.

Робота у цьому напрямі націлена на удосконалення системи запобігання і протидії корупції в Регуляторі, упровадження механізмів прозорості, доброчесності, зниження корупційних ризиків у діяльності НКРЕКП та підвищення рівня довіри суспільства.

7. Моніторинг та оцінка реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії НКРЕКП здійснюється в межах середньострокового та щорічного планування діяльності Регулятора. Завдання та заходи Стратегії інтегруються до річних планів роботи НКРЕКП. Такий підхід забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та операційною діяльністю, а також дозволяє раціонально планувати ресурси і передбачає відповідальність за недосягнення результатів.

Відстеження результатів реалізації Стратегії здійснюється у рамках підготовки щорічних звітів про діяльність НКРЕКП, які оприлюднюються на офіційному вебсайті Регулятора. У звітах відображаються досягнуті показники та прогрес виконання заходів. Моніторинг забезпечує прозорість діяльності Регулятора та формує довіру з боку споживачів, суб'єктів ринку і міжнародних партнерів.

Моніторинг реалізації Стратегії базується на таких принципах:

- адаптивність – можливість коригування стратегії та планів дій на основі результатів моніторингу;
- системність – оцінка здійснюється комплексно за всіма стратегічними цілями;
- об'єктивність – використання звітних даних для оцінки ефективності реалізації Стратегії;
- прозорість – результати моніторингу публікуються для широкого кола зацікавлених сторін, включно з громадськістю та міжнародними партнерами.

Застосовуючи принципи *Agile*, НКРЕКП проводить короткі цикли аналізу та планування, адаптуючи нові реалії до пріоритетів своєї діяльності. У разі виявлення суттєвих відхилень від положень цієї Стратегії, у тому числі за результатами моніторингу виконання Стратегії, або появи нових викликів та ризиків НКРЕКП ініціює коригування цієї Стратегії та внесення необхідних змін до нормативно-правових актів.

Відповідальність за виконання заходів Стратегії та надання інформації для моніторингу покладається на структурні підрозділи НКРЕКП відповідно до функціональних обов'язків. Загальна координація процесу моніторингу здійснюється структурним підрозділом, відповідальним за стратегічне планування.