



Институт экономики и регулирования  
инфраструктурных отраслей НИУ ВШЭ

---

# Исследование деятельности региональных регулирующих органов

Москва 2024

[www.ur.hse.ru](http://www.ur.hse.ru)

# Цели и задачи исследования

## Цели

Повышение эффективности информационного взаимодействия ФАС России с региональными регулирующими органами (далее – РРО)

---

Корректировка деятельности ФАС России по устранению барьеров в работе РРО в рамках тарифного регулирования

---

Повышение качества образовательных программ в сфере тарифного регулирования

## 75 РРО

Количество РРО, заполнивших  
опросную анкету

Ответы агрегировались в  
обезличенном формате

## Задачи

Проведение опроса по важным направлениям профессионального взаимодействия:

- Особенности взаимодействия с ФАС России
- Коммуникативные практики на уровне регионов
- Взаимодействие в процессе контрольных мероприятий
- Методологические сложности при расчете тарифов
- Место образовательных программ в практике тарифного регулирования



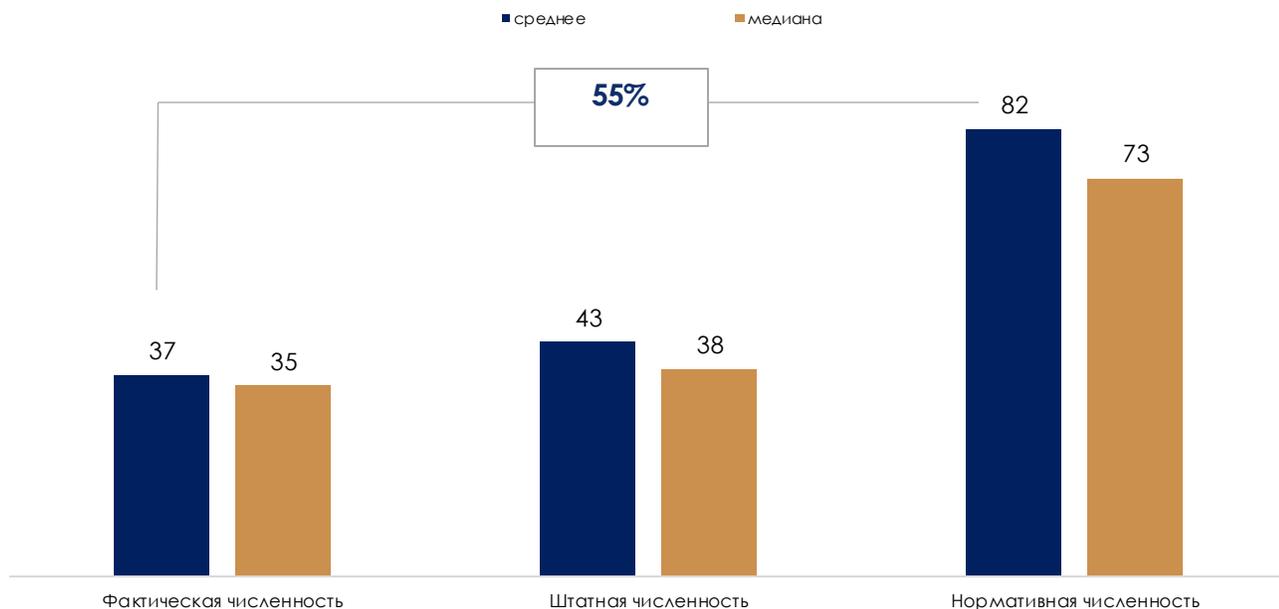
Формирование обратной связи – важный инструмент для повышения эффективности системы тарифного регулирования на всех уровнях

# Общие вопросы

# Численность

В подавляющем числе РРО кадровый дефицит является актуальной проблемой и во всех РРО текущий кадровый состав с точки зрения федеральной методологии требует увеличения более, чем в 2 раза.

Сопоставление параметров численности РРО, чел.



## 45 человек

Среднее значение кадрового дефицита

## 14%

Средний недобор фактической численности до штатной

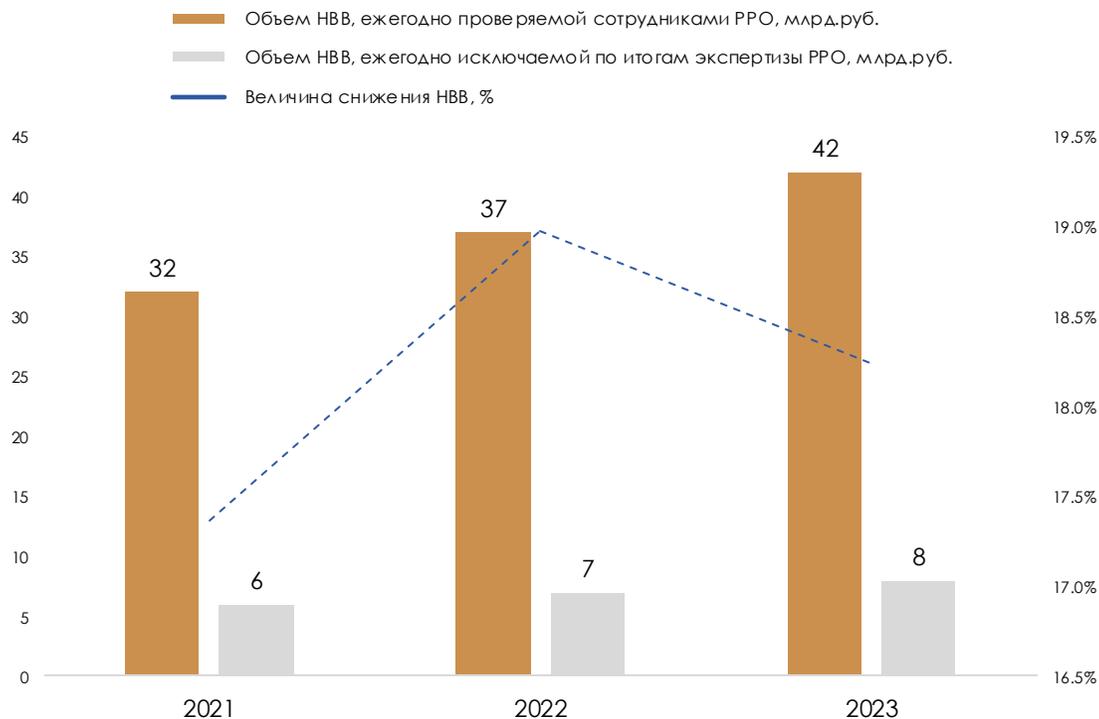
## 55%

Средний недобор сотрудников до нормативного значения

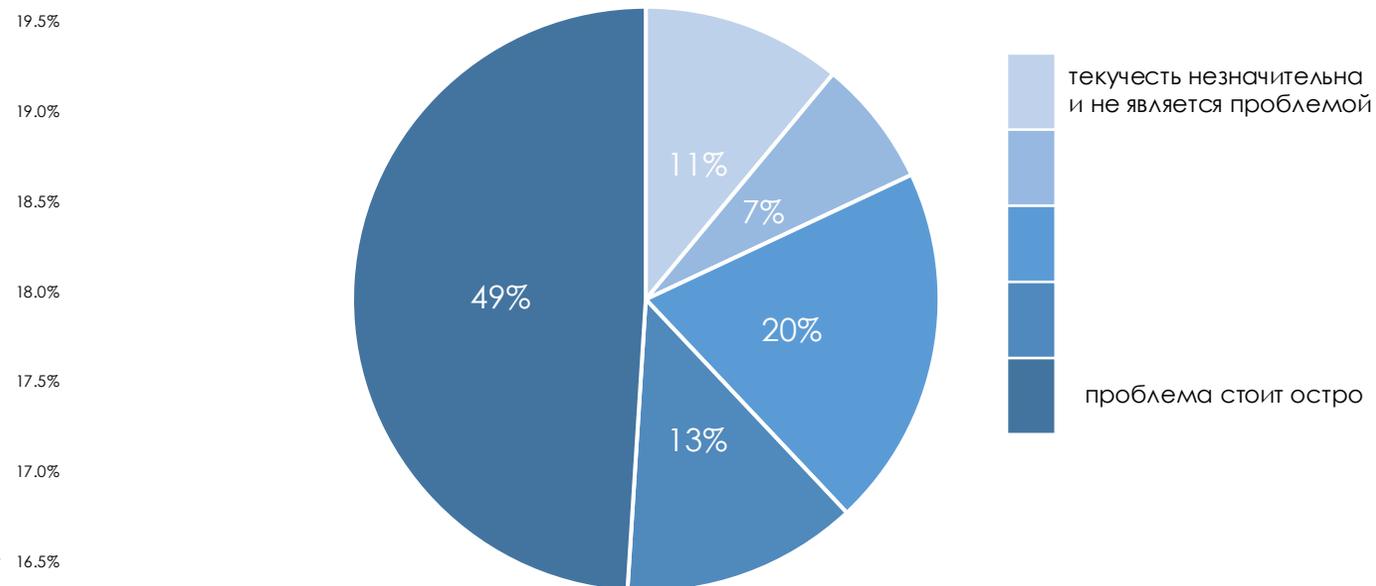
➔ Существует острая потребность в увеличении штата РРО, а также требуется провести ревизию методологии определения нормативной численности РРО

# Нагрузка на сотрудников

Нагрузка на сотрудников РРО увеличивается, что обостряет проблему нехватки кадров



Подавляющее большинство РРО считают текучесть кадров актуальным вызовом



Дефицит кадров на фоне роста нагрузки приводит к высокой текучести сотрудников, что формирует системную проблему в области кадрового обеспечения процесса государственного регулирования тарифов

01. Региональные органы тарифного регулирования в настоящее время обеспечивают функцию государственного регулирования тарифов без серьезных сбоев: отмены тарифных решений, влекущих увеличение тарифной нагрузки на потребителей или непредвиденные расходы на бюджет, не носят системный характер, являясь единичными случаями
02. Система тарифного регулирования испытывает заметный дефицит обеспечения кадровыми ресурсами, как в сравнении с нормативными показателями, так и с точки зрения фактической заполняемости штатной численности
03. Оценка РРО потребности в расширении штатной численности ниже нормативной, однако является тревожно высокой
04. Нагрузка и ответственность, связанная с исполнением служебных обязанностей сотрудниками РРО, стабильно увеличивается, что стимулирует работников к поиску альтернативного способа применения полученных навыков. В результате текучесть кадров является острой проблемой для большинства органов тарифного регулирования
05. По результатам проведенного исследования выявлена системная проблема в сфере обеспечения кадрами – нехватка персонала на фоне текучести кадров



**Дефицит кадров на фоне роста нагрузки приводит к высокой текучести сотрудников, что формирует системную проблему в области кадрового обеспечения процесса государственного регулирования тарифов**

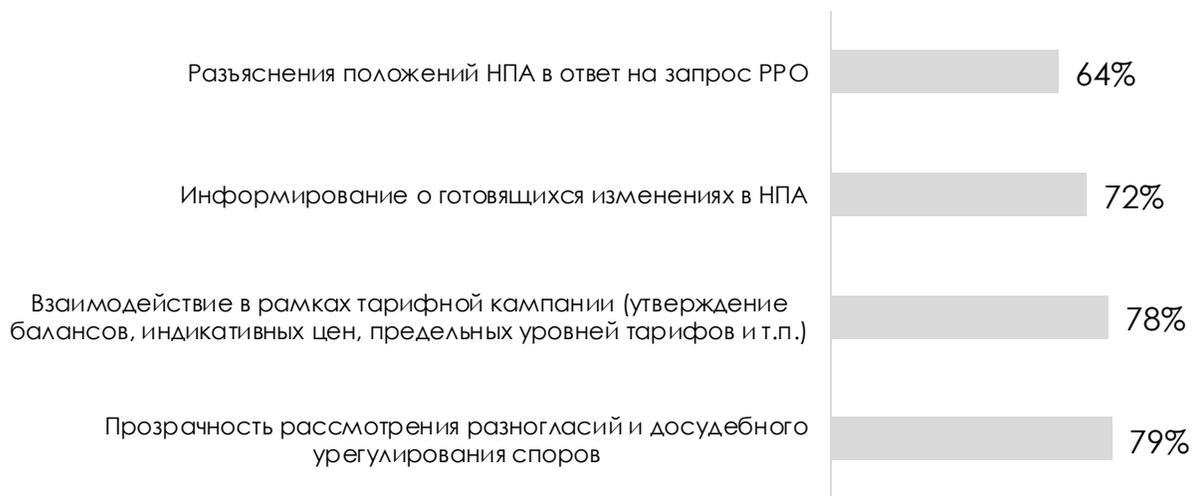
# Взаимодействие с ФАС России

# Общая оценка

Взаимодействие с ФАС России

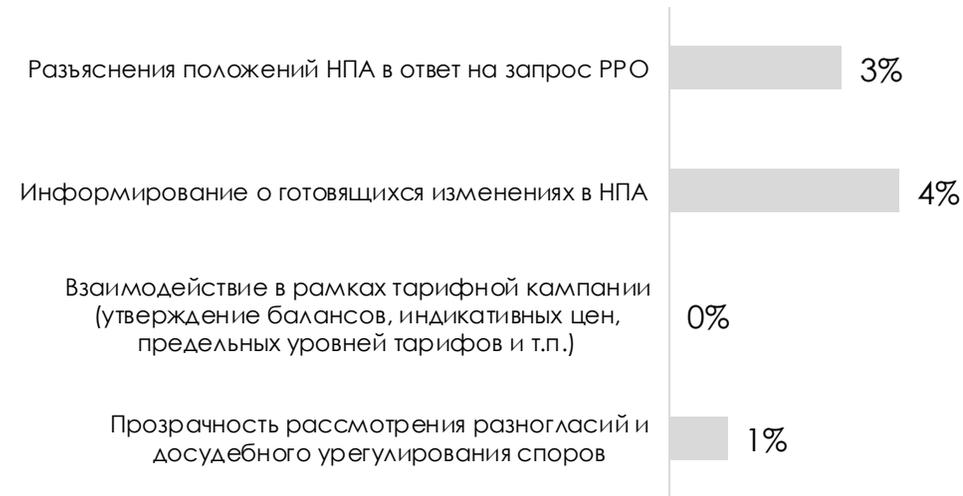


## Позитивная оценка



В целом большинство регионов удовлетворены уровнем взаимодействия с ФАС России, однако существует потенциал для повышения эффективности

## Негативная оценка

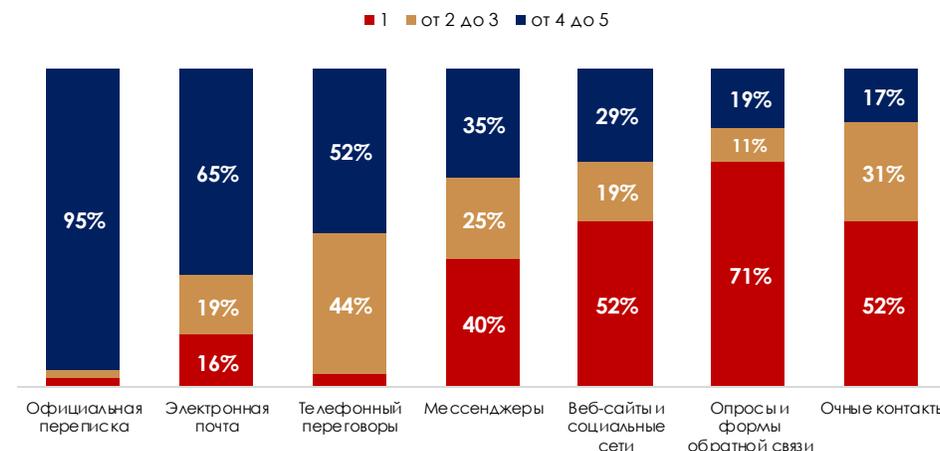
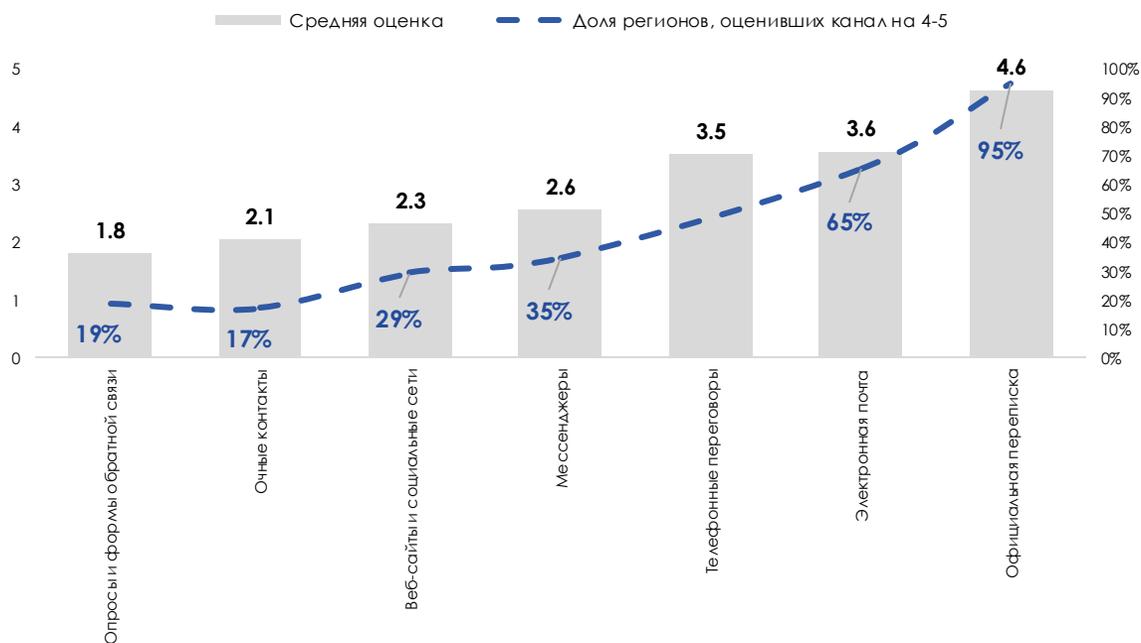


Доля негативных оценок варьируется от 1 до 4%. При этом никто из респондентов не высказал претензий к работе ФАС в рамках проведения тарифной кампании



Взаимодействие между ФАС и РРО находится на высоком уровне, хотя и имеются направления для повышения эффективности коммуникации

Распределение предпочтений РРО в части способов коммуникации с ФАС России



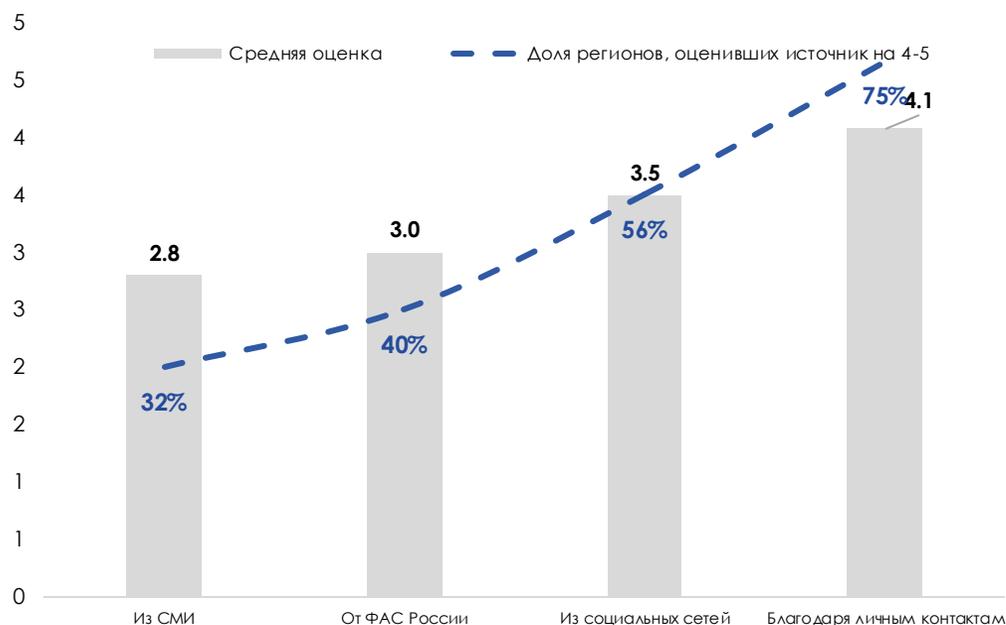
Основой коммуникационной модели между РРО и ФАС является взаимодействие посредством официальной переписки и электронной почты

Очные контакты предпочтительнее формализованных способов обратной связи



Перевес в сторону официальной переписки обусловлен тем, что РРО в своей деятельности предпочитают юридически значимые результаты

Распределение источников обмена информацией между РРО по уровню востребованности



## Успешные практики межрегионального взаимодействия

- Нижний Новгород
- Тульская область
- Калининградская область
- Республика Татарстан

## Выездные семинары ФАС крайне востребованы

- 81% РРО - высокое одобрение текущих форматов
- 91% РРО - запрос на дополнительные мероприятия по федеральным округам

## Направления повышения эффективности коммуникаций

- 83% РРО – запрос на формирование специализированных площадок взаимодействия между РРО
- 91% РРО – запрос на расширение каналов коммуникации с ФАС России (чат-боты для ответов на вопросы, повышение доступности специалистов ФАС России)
- 96% РРО – запрос на выпуск ФАС России регулярного обзора лучших практик тарифного регулирования



На фоне взаимодействия с ФАС России коммуникации РРО между собой налажены слабее. Существует запрос на более активное участие ФАС России для расширения каналов информобмена

Качество коммуникации с УФАС выше, чем уровень взаимодействия с ФАС России

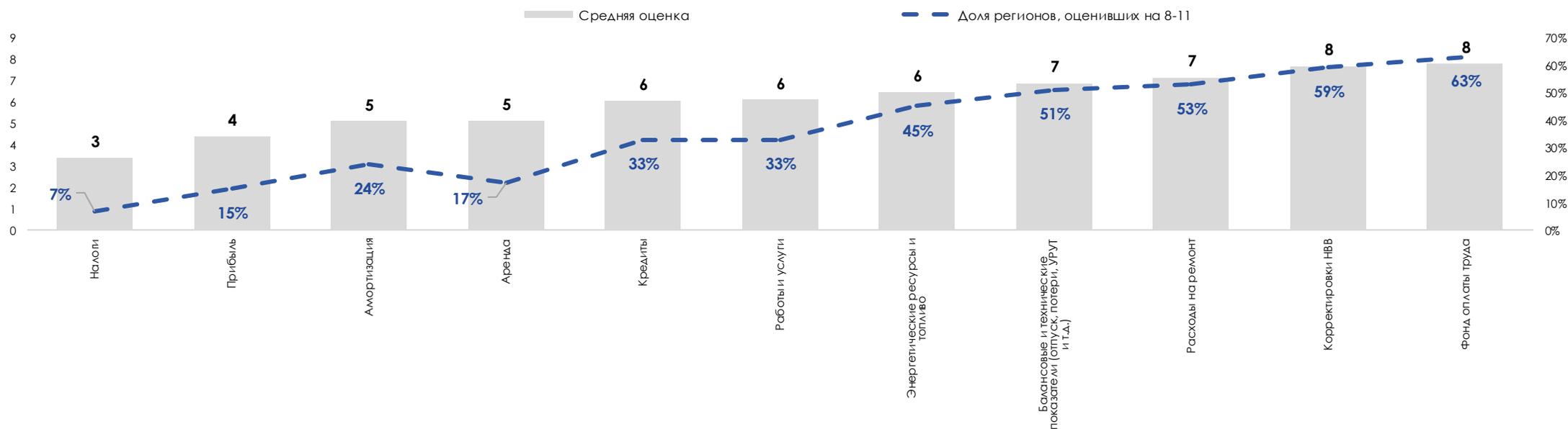
79% РРО удовлетворены качеством взаимодействия с ФАС России

89% РРО высоко оценивают уровень взаимодействия с УФАС

## 36% РРО

Считают необходимым повысить качество ответов со стороны ФАС России на запросы РРО

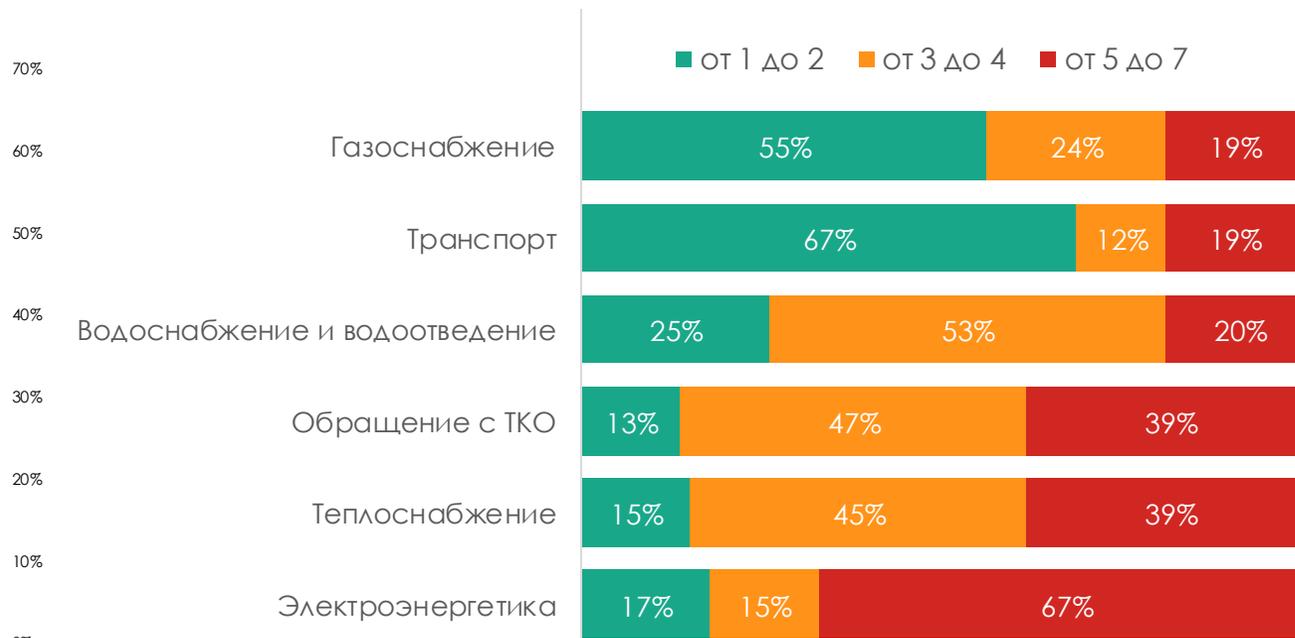
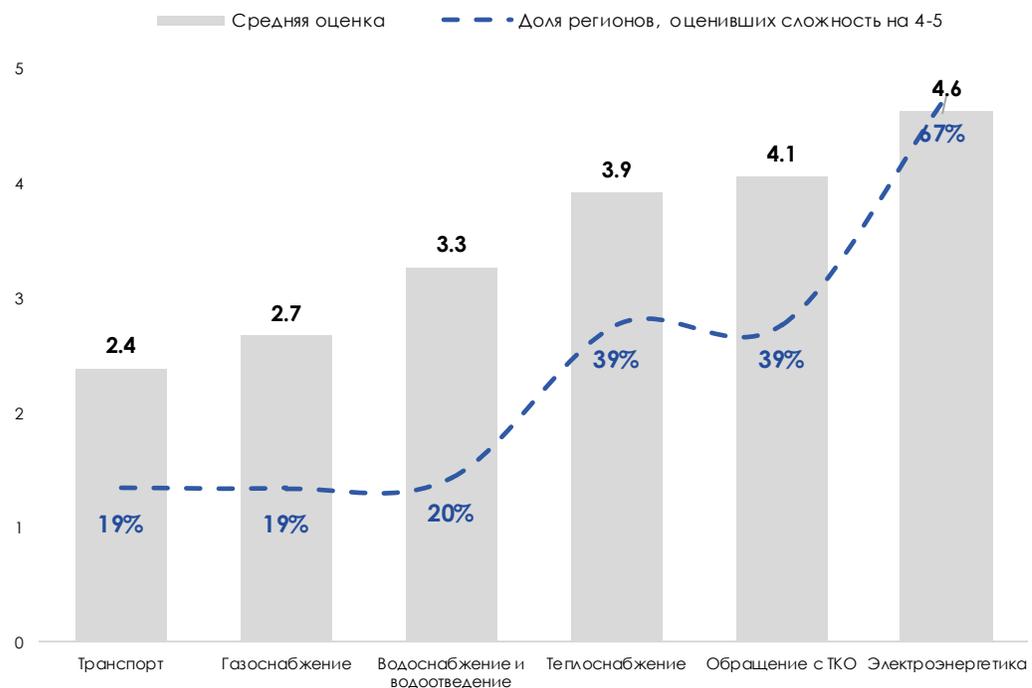
Распределение статей НВВ по уровню сложности обоснования при оспаривании акта контрольного мероприятия



Недостатки во взаимодействии с ФАС России отражаются на уровне сложности обоснования НВВ при оспаривании акта контрольного мероприятия

# Сферы регулирования по уровню сложности

Распределение отраслей по сложности тарифного регулирования

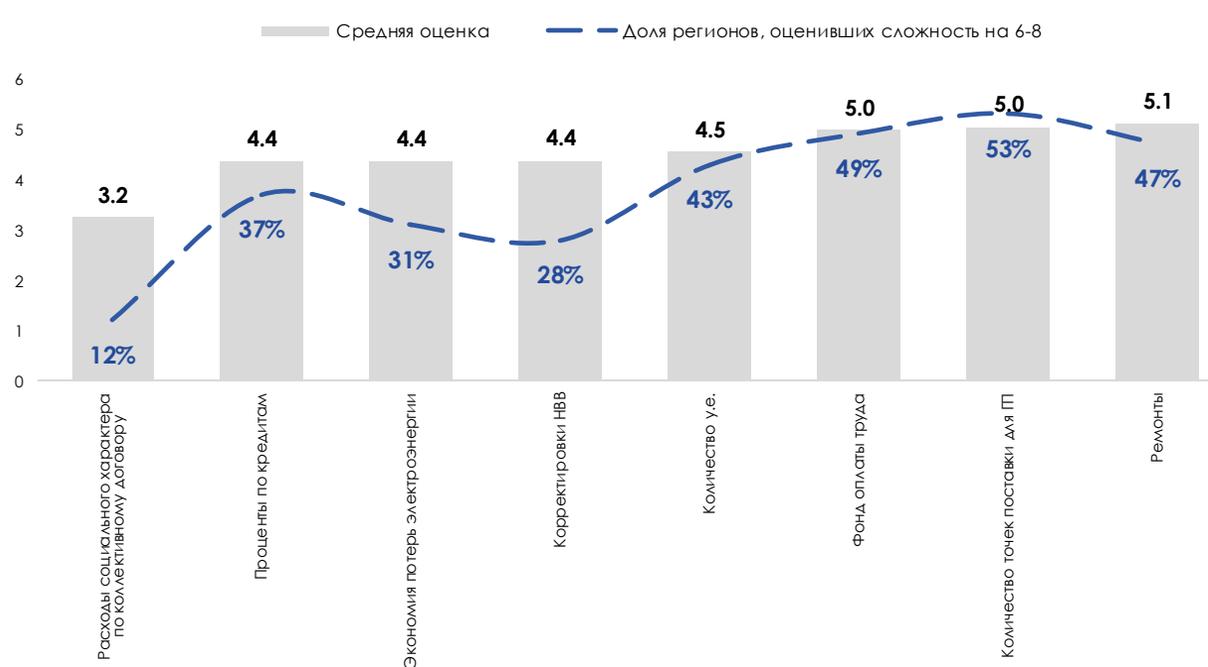


Наиболее проблематичные с точки зрения регулирования отраслями являются:

- Электроэнергетика
- Обращение с ТКО
- Теплоснабжение

# Сложности при расчете НВВ (электроэнергетика)

Распределение статей НВВ по степени сложности при расчете тарифов в сфере электроэнергетики

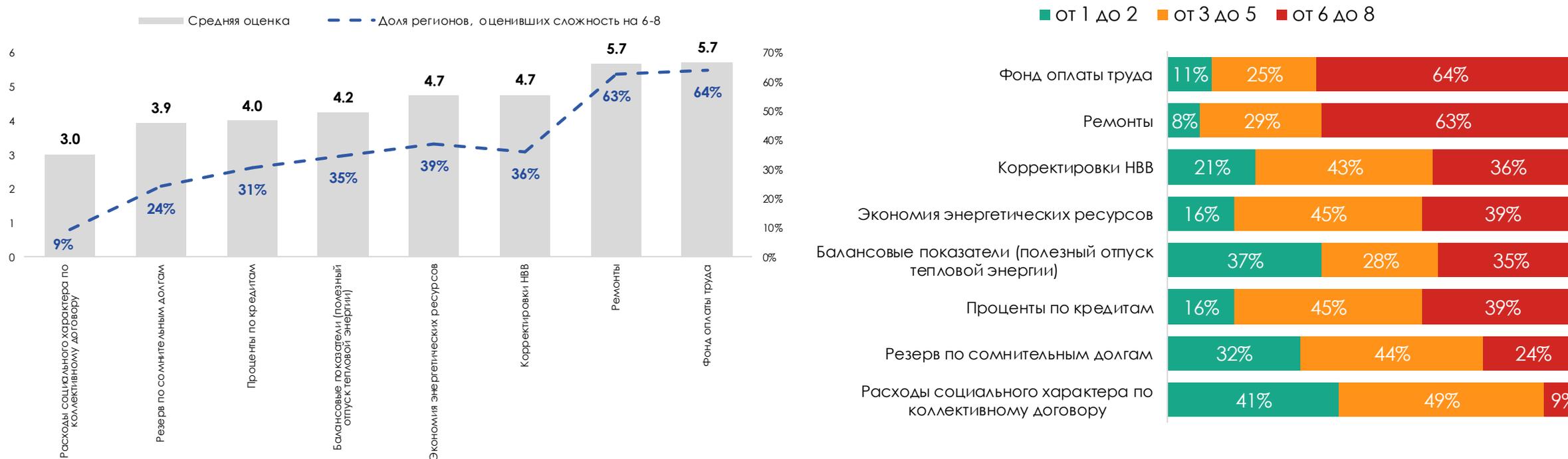


Наиболее проблематичные статьи НВВ в сфере электроэнергетики при расчете тарифов:

- Определение количества точек поставки для ГП
- Ремонты
- ФОТ

# Сложности при расчете НВВ (теплоснабжение)

Распределение статей НВВ по степени сложности при расчете тарифов в сфере теплоснабжения

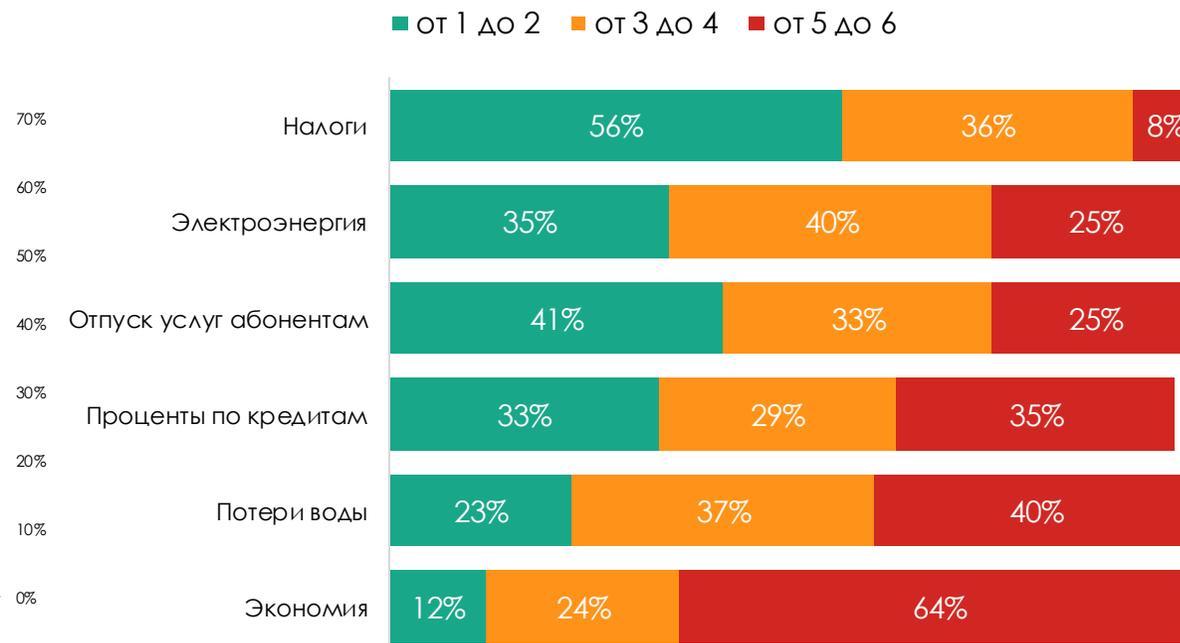
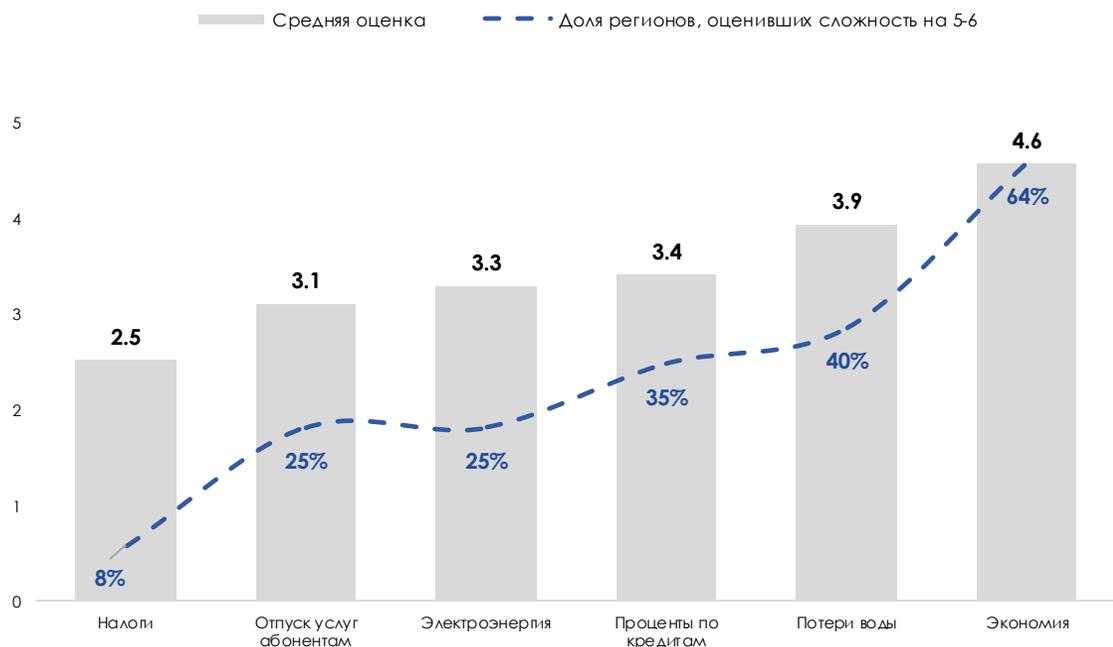


Наиболее проблематичные статьи НВВ в сфере теплоснабжения при расчете тарифов:

- Фонд оплаты труда
- Ремонты
- Корректировка НВВ

# Сложности при расчете НВВ (водоснабжение и водоотведение)

Распределение статей НВВ по степени сложности при расчете тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения

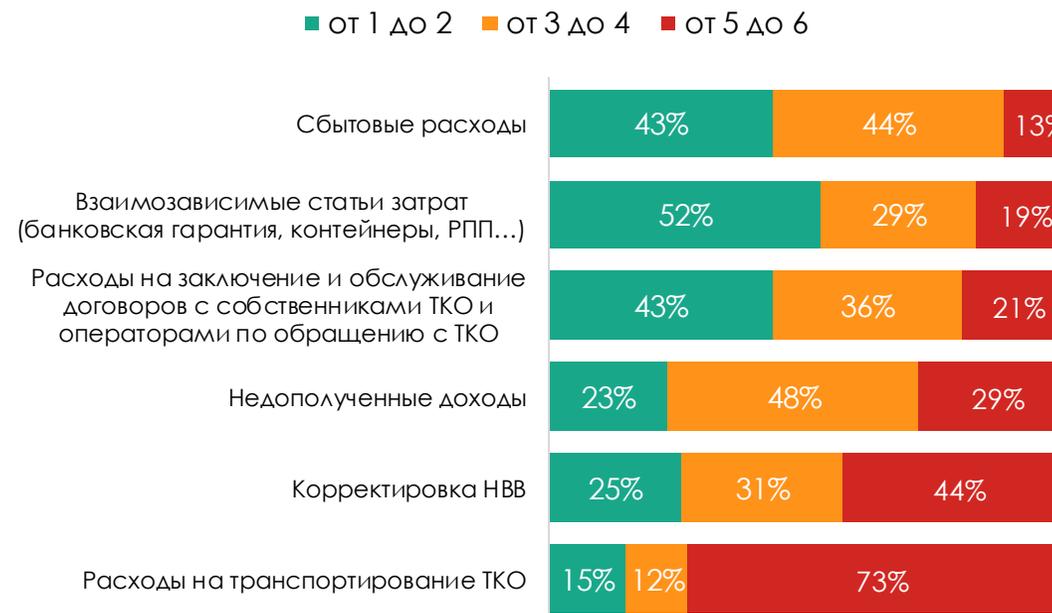
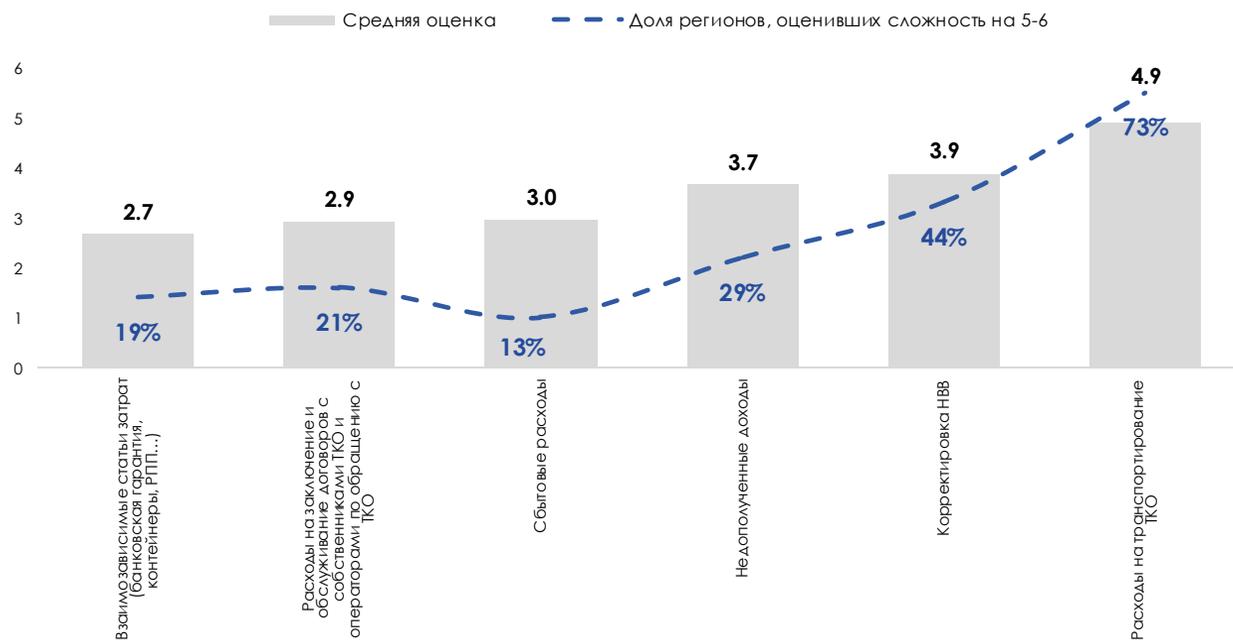


Наиболее проблематичные статьи НВВ в сфере водоснабжения и водоотведения при расчете тарифов:

- Экономия
- Потери воды
- Проценты по кредитам

# Сложности при расчете НВВ (обращение с ТКО)

Распределение статей НВВ по степени сложности при расчете тарифов в сфере обращения с ТКО



Наиболее проблематичные статьи НВВ в сфере обращения с ТКО при расчете тарифов:

- Расходы на транспортирование ТКО
- Корректировка НВВ
- Недополученные доходы

# Сложности при расчете НВВ

Взаимодействие с ФАС России



## Распределение оценки значимости для РРО сложностей, возникающих в процессе принятия тарифных решений

■ 1 ■ от 2 до 3 ■ от 4 до 5

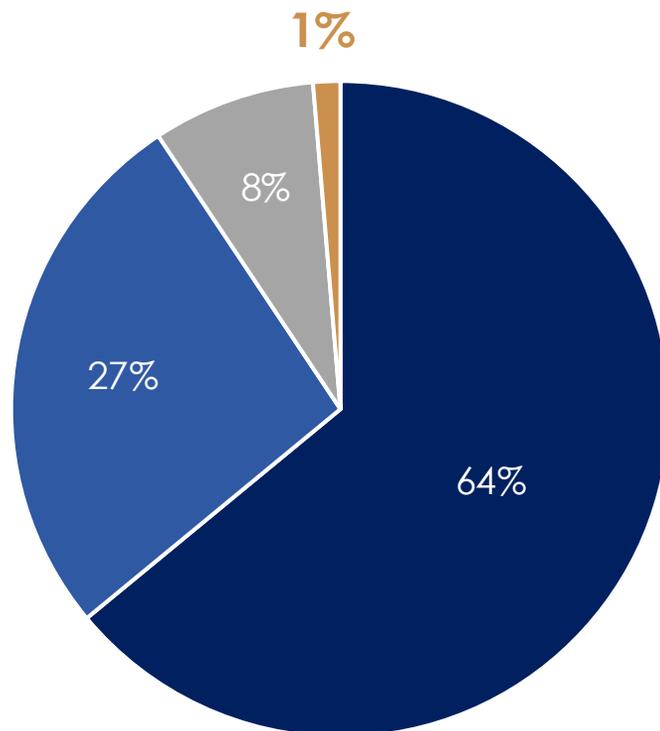


Основные сложности при регулировании возникают при установлении тарифов в следующих областях

- Нехватка кадров и высокая нагрузка сотрудников
- Недостаточность комплекта обосновывающих материалов
- Предельные ограничения не соответствуют методологии постатейной индексации

# Использование ЕИАС при тарифном регулировании

- Расчет производится в локальных системах, ЕИАС используется для формальной отчетности
- Применяются различные подходы в зависимости от сферы регулируемой деятельности
- В региональной информационной системе
- Расчет тарифов осуществляются специалистами непосредственно в шаблонах ЕИАС



## 1% РРО

Используют системы ЕИАС в процессе калькулирования НВВ, несмотря на наличие шаблонов по расчету тарифов, востребовано

В подавляющем большинстве РРО расчет производится в локальных системах, а ЕИАС используется для формальной отчетности перед ФАС России



Абсолютное большинство РРО используют для расчета тарифов внешние файлы, что снижает возможности унификации отчетности, повышает риски ошибок «человеческого фактора» и не отвечает задаче оптимизации трудозатрат в условиях систематической нехватки кадров.

# Выводы

- В целом РРО удовлетворены уровнем взаимодействия с ФАС России, при этом отдельные направления имеют потенциал для повышения эффективности
- Основной коммуникационной моделью взаимодействия является использование официальной переписки, поскольку только она имеет гарантированный юридический статус
- У РРО сформирован запрос на персонализацию выездных мероприятий с прицелом на особенности регулирования отдельных федеральных округов
- На фоне взаимодействия с ФАС России коммуникации РРО между собой налажены слабее, хотя имеются примеры успешных инициатив по формированию эффективных площадок межрегионального взаимодействия
- Опрос показал потребность в формировании отдельной площадки регионального взаимодействия
- Также опрос выявил возможность потенциал улучшения работы РРО за счет выпуска ФАС России сборника с лучшими и худшими практиками тарифного регулирования
- РРО в целом не в полной мере используют цифровые возможности для взаимодействия
- Работу местных управлений ФАС России РРО оценивают выше, чем федерального

# Совершенствование взаимодействия с ФАС

# Направления повышения эффективности взаимодействия

Распределение оценок РРО по вопросу направлений совершенствования взаимодействия между ФАС России

■ 1 ■ от 2 до 3 ■ от 4 до 5



## Формы общественного контроля за деятельностью РРО

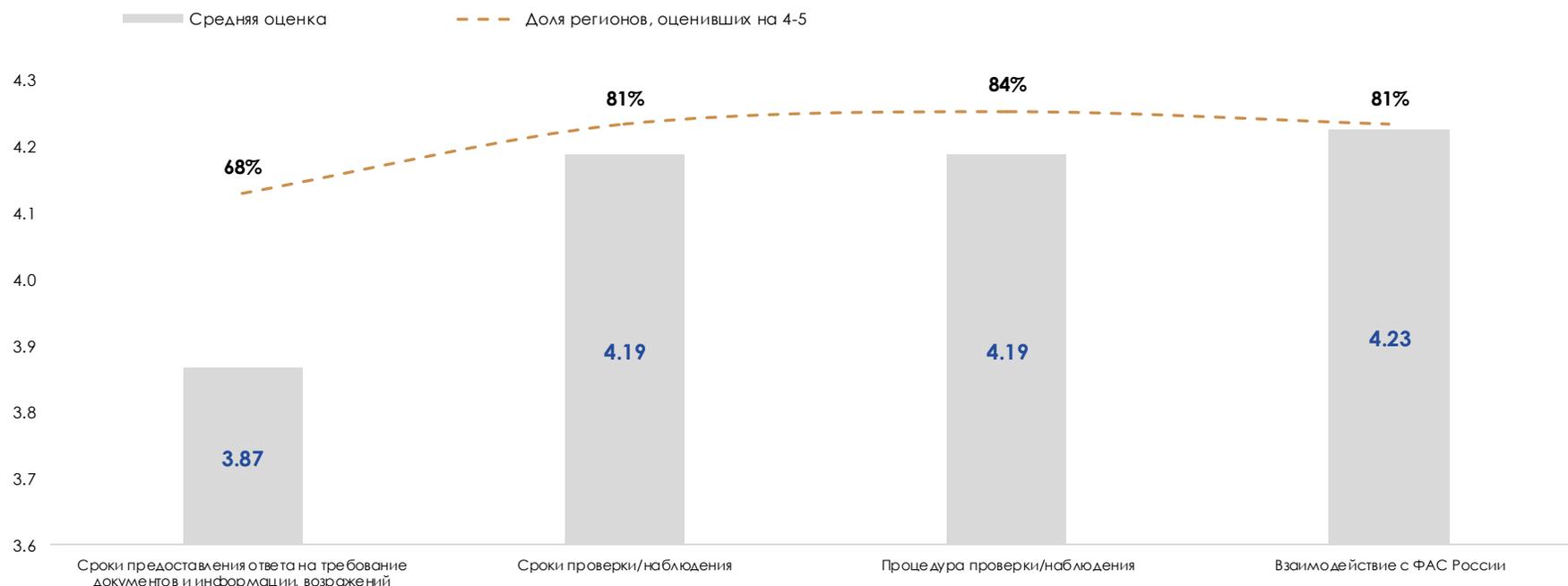
- Опубликование подробных разъяснений ФАС России – 96 % РРО
- Повышение кадрового потенциала регионального органа регулирования (увеличение штата, дополнительное обучение сотрудников) и др. – 96% РРО
- Повышение оперативности и степени конкретизации индивидуальных разъяснений по запросам РРО и регулируемых организаций – 93% РРО



Отсутствие конкретизации в ответах ФАС России и оперативность ответов воспринимаются РРО проблемой, по сложности сопоставимой с кадровым дефицитом

# Оценка качества контрольных процедур

Совершенствование взаимодействия с ФАС



## 72% РРО

Предпочли бы решать споры в рамках досудебных процедур

## 100% РРО

Считают необходимым предварительное (заблаговременное) ознакомление РРО с проектами предписаний до вынесения на заседание Комиссии ФАС России



Доверие ФАС в качестве арбитра по разрешению регуляторных споров крайне высоко, однако есть запрос на более подробное обсуждение итогов рассмотрения споров до принятия окончательного решения

# Выводы

## 01.

Основными инструментами снижения типовых нарушений со стороны РРО являются повышение качества разъяснительной работы со стороны ФАС России и ликвидация кадрового дефицита в РРО

## 02.

При рассмотрении споров в рамках тарифного регулирования подавляющее большинство РРО склонно больше доверять их досудебному рассмотрению

## 03.

В целом РРО удовлетворены существующей процедурой проведения проверок/наблюдения за соблюдением обязательных требований

## 04.

Система общественного контроля за деятельностью РРО сформирована в большинстве регулирующих органах и действует весьма эффективно

# Образование

## Формы общественного контроля за деятельностью РРО

- Экспертный совет при РРО – 11% РРО
- Совет потребителей при РРО – 24% РРО
- Общественный совет при РРО – 79% РРО

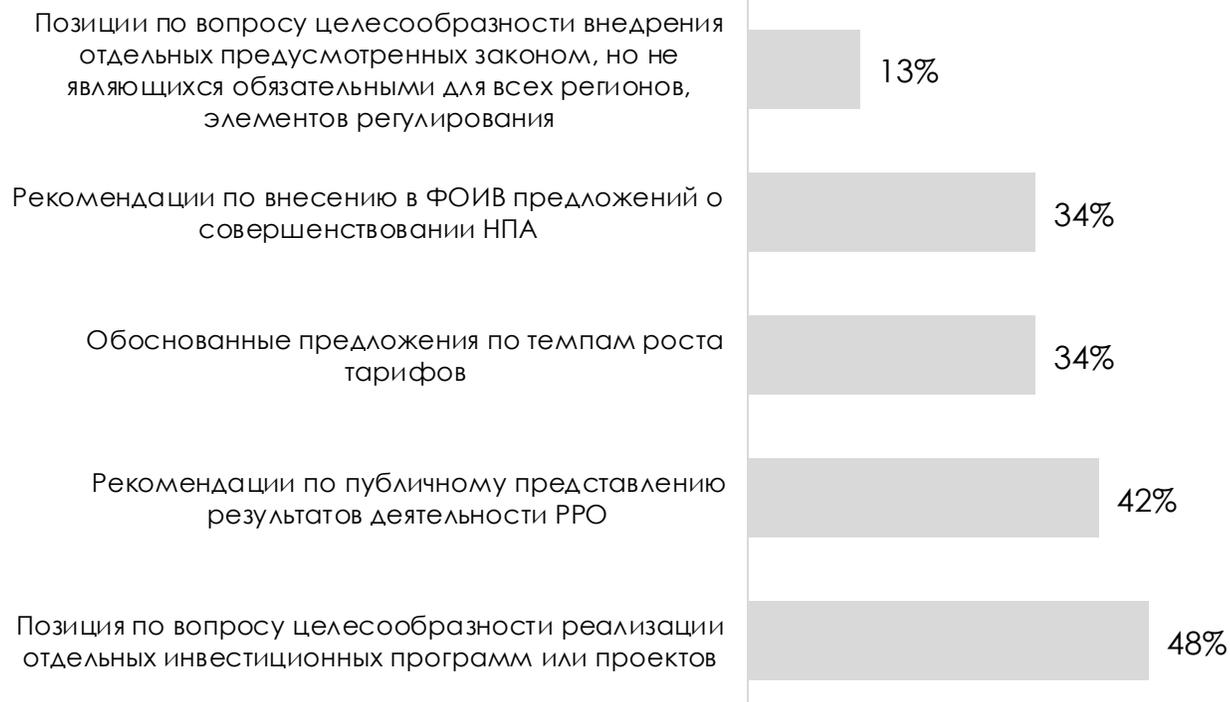
## 78% РРО

Положительно оценивают деятельность органов общественного контроля

## 11% РРО

Заявили об отсутствии системы общественного контроля за деятельностью РРО

## Учет деятельности органов общественного контроля в работе РРО



Органы общественного контроля за деятельностью РРО являются важной частью системы тарифного регулирования, а результаты их деятельность влияют на решения РРО

# Востребованные направления

Образование



## Практическая востребованность образовательных программ за последние 3 года



## 20% РРО

Не направляют сотрудников на обучение

### Наиболее востребованные направления образовательных программ

- Экспертиза расходов регулируемых организаций – 96 % РРО
- Расчет тарифов по направлениям регулируемой деятельности – 95% РРО
- Анализ инвестиционных программ регулируемых организаций – 84% РРО



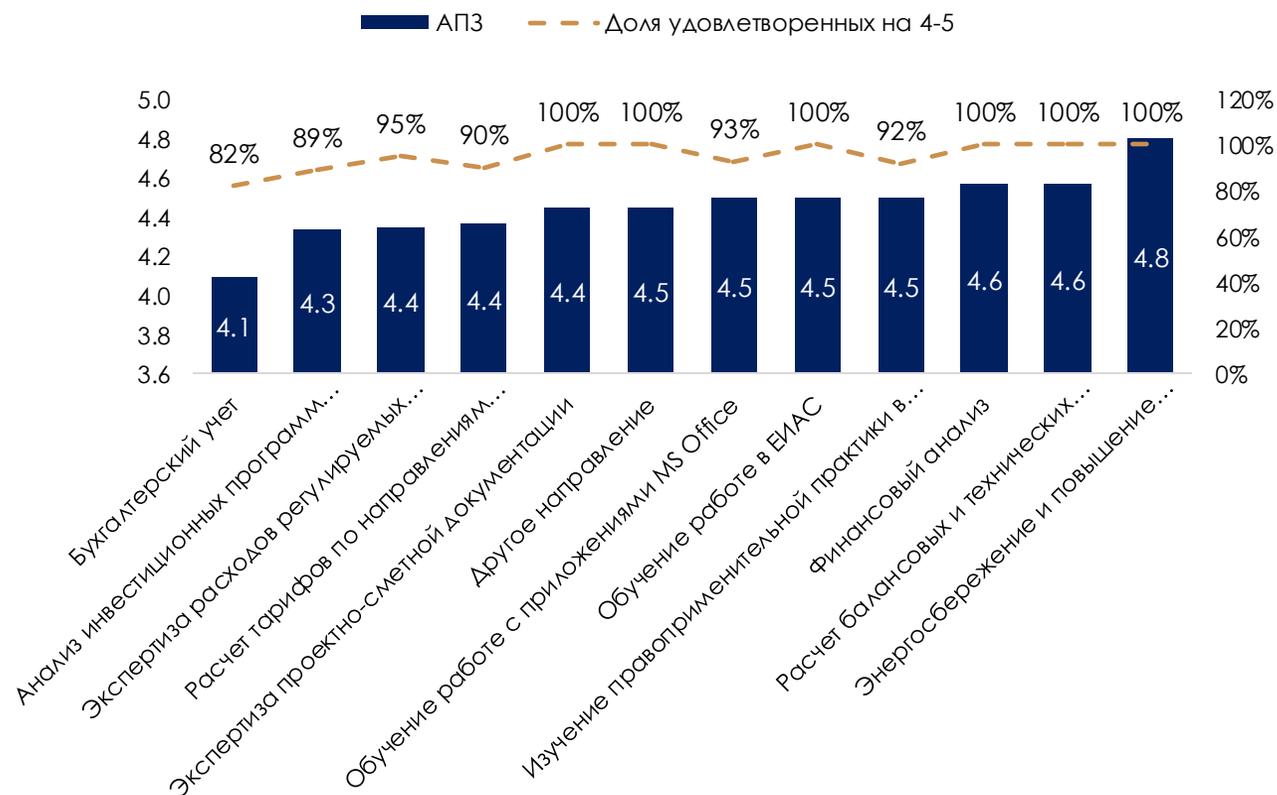
Образовательные программы востребованы в большинстве РРО, однако значительная часть органов регулирования не направляют сотрудников на обучение

# Качество образовательных программ

Образование



Оценка уровня качества образовательных программ со стороны РРО



**32% РРО**

Считают, что доп. образование позитивно влияет на карьеру

**37% РРО**

Считают, что карьерный рост не зависит от прохождения образовательных программ

## Влияние образовательных программ на качество работы

- 57% респондентов отмечают, что обучение сотрудников всегда приводит к улучшению качества работы сотрудников;
- 37% респондентов отмечают, что качество работы улучшается в большинстве случаев;
- 3% респондентов отмечают, что качество работы улучшается примерно в половине случаев;
- 3% респондентов отмечают, что качество работы улучшается примерно в единичных случаях.



Уровень качества образовательных программ находится на высоком уровне, а пройденное обучение позитивно отражается на работе сотрудников РРО. Тем не менее, влияние на карьеру повышение квалификации оказывает не всегда

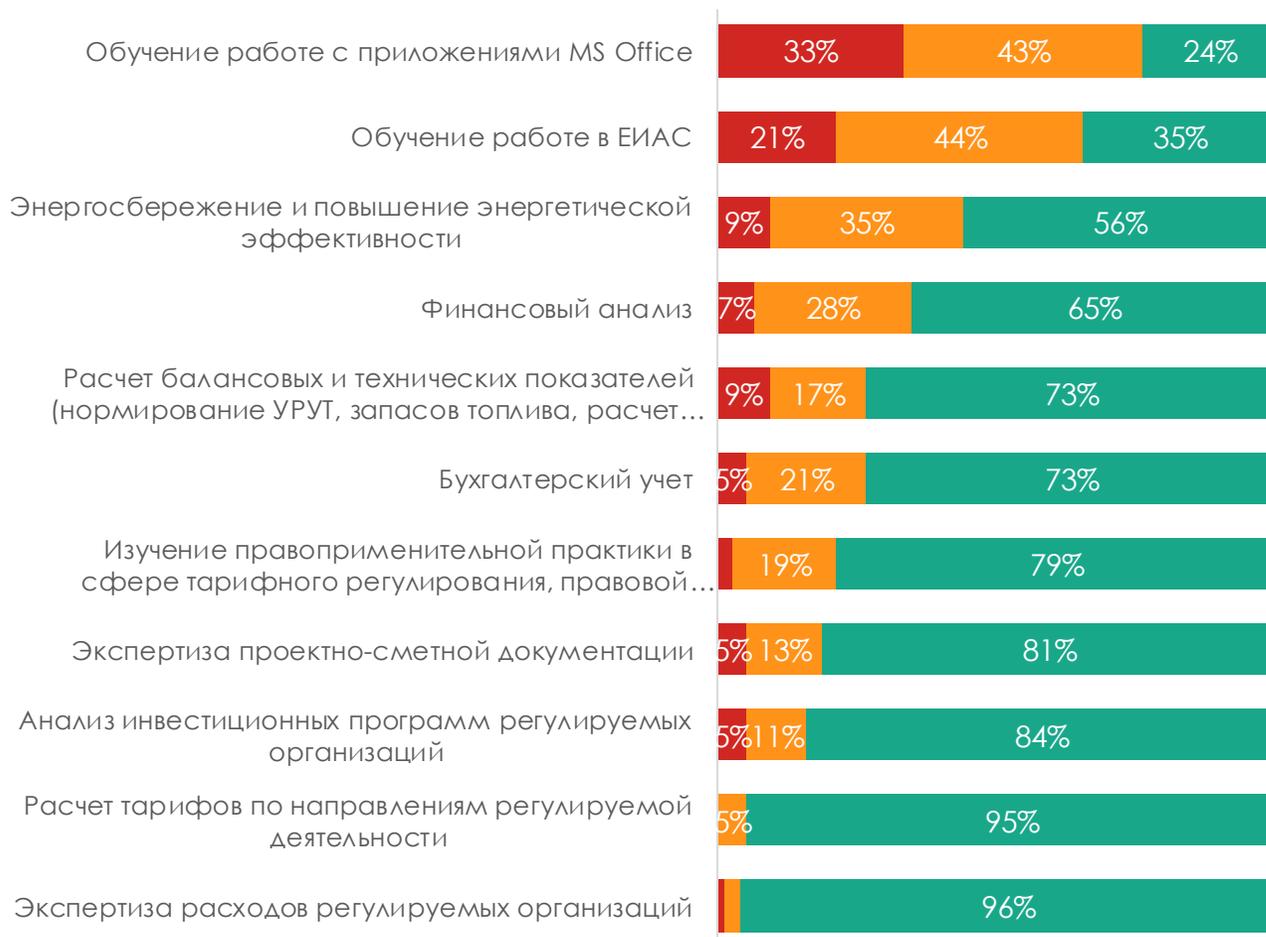
# Востребованные направления

Образование



## Запросы РРО относительно приоритетных образовательных направлений

■ 1 ■ от 2 до 3 ■ от 4 до 5



## Распределение востребованности программ профессиональной переподготовки

■ 1 - не востребовано ■ 2-3 ■ 4-5 (очень востребовано)



## 01.

Вовлеченность сотрудников РРО в образовательный процесс находится на высоком уровне

## 03.

РРО оценивают уровень образовательных программ на высоком уровне и прохождение обучения позитивно сказывается на качестве работы сотрудников РРО

## 02.

Основные направления обучения в целом обеспечены предложениями от образовательных центров, однако существуют направления, востребованность которых не удовлетворена

## 04.

Обучение не является важным фактором для карьерного роста

**Спасибо  
за внимание!**



Наш Telegram-канал  
«Вышка про тарифы»



Институт экономики и регулирования инфраструктурных отраслей НИУ ВШЭ

[www.ur.hse.ru](http://www.ur.hse.ru)