

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ: АНАЛИЗ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ
ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ**

**DEVELOPMENT OF THE TARIFF REGULATION SYSTEM: ANALYSIS
OF THE EFFECTIVENESS OF STRUCTURAL CHANGES USING THE EXAMPLE
OF THE VORONEZH REGION**

Иванова А.В., к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Ivanova A.V.**, Candidate of Economic Sciences, associate professor Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov», Voronezh, Russia.

Сычева А.С., магистрант ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. **Sycheva A.S.**, master student Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov», Voronezh, Russia.

Аннотация: В статье рассматривается, как трансформировалась система тарифного регулирования Воронежской области после создания подведомственного учреждения при Министерстве тарифного регулирования Воронежской области. В работе сопоставлены ключевые показатели ведомства, отражающие результаты до появления специализированного экспертного органа и после его запуска. Отражены механизмы, за счет которых делегирование полномочий позволило оптимизировать рабочие процессы. Отдельно проанализированы изменения в качестве экспертно-аналитической работы.

Abstract: The article examines how the system of tariff regulation of the Voronezh Region has been transformed after the establishment of a subordinate institution under the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh Region. The paper compares the key indicators of the department, reflecting the results before the appearance of a specialized expert body and after its launch. The mechanisms are reflected, due to which delegation of authority allowed to optimize work processes. The changes in the quality of expert analytical work are analyzed separately.

Ключевые слова: тарифное регулирование, органы исполнительной власти, подведомственные учреждения, оценка эффективности деятельности

Keywords: tariff regulation, executive authorities, subordinate institutions, performance assessment

В современных условиях совершенствования государственного управления особую актуальность приобретает исследование механизмов взаимодействия исполнительных органов власти с подведомственными учреждениями. Эффективность реализации полномочий органов исполнительной власти во многом определяется качеством выстраивания вертикальных управленческих связей, а также рациональностью распределения функций и ресурсов между головным ведомством и подчиненными организациями.

На примере Министерства тарифного регулирования Воронежской области (далее – Минтарифов ВО) прослеживается преобразование модели организационного обеспечения тарифной политики региона. До создания подведомственного учреждения: государственного бюджетного учреждения «Центр экспертизы тарифов» (далее – ГБУ «Центр экспертизы тарифов») весь объем аналитической, методической и экспертной работы осуществлялся непосредственно структурными подразделениями министерства. В этот период ключевые показатели деятельности ведомства (объем рассмотренных тарифных заявок, сроки проведения экспертиз и т.д.) демонстрировали устойчивые, но ограниченные возможностями штатного аппарата значения.

Действующая структура системы тарифного регулирования Воронежской области, представленна на рисунке 1.

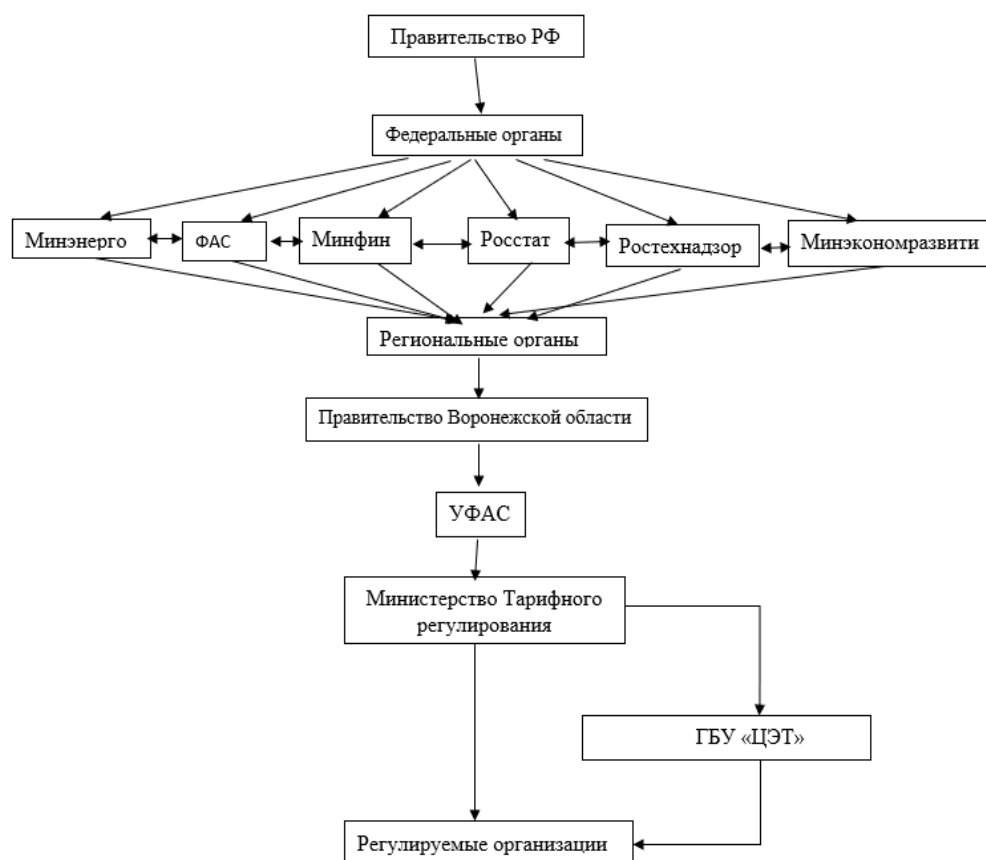


Рисунок 1 – Схема взаимодействия органов власти в сфере тарифного регулирования Воронежской области [1]

Создание ГБУ «Центр экспертизы тарифов» как специализированного экспертного органа стало отправной точкой перехода к новой модели организации тарифного регулирования Воронежской области, предполагающей разделение функций стратегического управления (за министерством) и операционно-аналитического сопровождения (за подведомственным учреждением). Передача части функциональных полномочий подведомственной организации создала условия для количественных и качественных изменений. Например, объемы обрабатываемой документации и обоснованность принимаемых тарифных решений возросли (что подтверждается данными официальной

отчетности, представленной на сайте Минтарифов ВО), а сроки проведения экспертиз сократились.

Необходимость рационального использования административных и финансовых ресурсов органов власти определяет актуальность данной работы. Делегирование полномочий подведомственным учреждениям потенциально снижает нагрузку на министерства, но требует четкой регламентации взаимодействия.

Целью исследования является анализ трансформации системы тарифного регулирования Воронежской области в рамках создания ГБУ «Центр экспертизы тарифов», а также оценка влияния институциональных изменений на показатели деятельности тарифного регулирования Воронежской области.

Необходимо рассмотреть показатели деятельности Минтарифов ВО до и после создания ГБУ «Центр экспертизы тарифов» более подробно. ГБУ «Центр экспертизы тарифов» создано на основании постановления правительства Воронежской области от 14.04.2020 № 320. Поскольку данное учреждение было создано весной 2020 года, в этом отчетном периоде учреждение находилось на этапе организационного становления и не могло в полной мере реализовать закрепленные за ним функции, включая выполнение государственного задания, к тому же отчеты о его деятельности за 2020 год отсутствуют в открытых источниках.

В связи с этим в анализе 2019-2020 годы рассматриваются как период самостоятельной работы Минтарифов ВО (без подведомственного учреждения), а начиная с 2021 года – как период совместной деятельности министерства и ГБУ, это позволяет корректно оценить эффекты делегирования полномочий.

При анализе рисунка 2 можно выявить четкую корреляцию между институциональными изменениями в структуре Минтарифов ВО и динамикой ключевых показателей его деятельности.

С 2021 года, после создания подведомственного учреждения (ГБУ «Центр экспертизы тарифов»), наблюдаются изменения по всем анализируемым показателям. Особенно ярко это выражено в категории «Принято тарифных решений», где значения скачкообразно увеличились с 1220-1286 (в 2019-2020 гг.) до 1318-1480 (в 2021-2024 гг.) единиц. Это свидетельствует не только о количественном увеличении обработанных заявок, но и о повышении оперативности и качества тарифного регулирования. Устойчивая динамика подтверждает стабильность достигнутых результатов и адаптацию системы к новой модели работы.

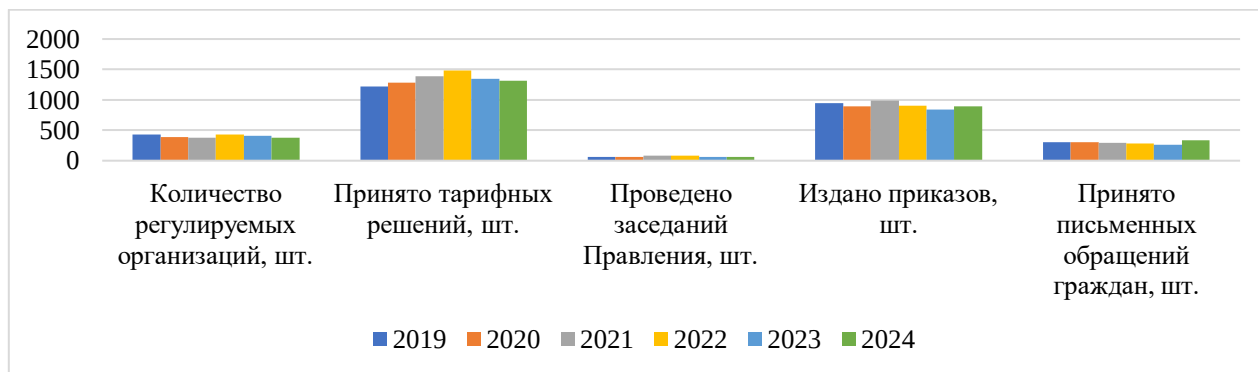


Рисунок 2 – Основные показатели результативности тарифного регулирования [2]

Важно подчеркнуть, что рост эффективности не сопровождался пропорциональным увеличением числа заседаний Правления. Этот показатель остается относительно стабильным (около 60-80 заседаний в год), что может свидетельствовать о перераспределении нагрузки: некоторые рутинные операционные задачи были делегированы ГБУ, а министерство сосредоточилось на принятии ключевых решений.

После начала функционирования ГБУ зафиксировано устойчивое снижение количества письменных обращений граждан, что свидетельствует о повышении обоснованности принимаемых решений и соответствующем снижении уровня недовольства населения. Однако, в 2024 году зафиксирован резкий рост числа обращений, что может быть связано с совокупностью факторов, влияющих на социально-экономическую ситуацию в регионе.

Общая тенденция указывает на позитивную роль подведомственной организации в повышении результативности тарифного регулирования. Ее создание позволило оптимизировать рабочие процессы и увеличить объем обрабатываемых заявок, при этом сохранив управленческую функцию министерства на стратегическом уровне. Таким образом, институциональные изменения 2021 года стали ключевым фактором роста эффективности системы тарифного регулирования.

Анализ динамики одного из основных показателей тарифного регулирования: количества принятых тарифов (рисунок 3) позволяет выявить закономерные изменения эффективности деятельности Минтарифов ВО в контексте структурных преобразований.

В период самостоятельного функционирования министерства (2019-2020 гг.) фиксируется относительно стабильная, но невысокая интенсивность принятия тарифных решений. Как видно из данных на рисунке 3, общий объем принятых тарифов колебался в диапазоне 1220-1286 единиц. Данный факт может быть обусловлен ограниченностью ресурсного обеспечения ведомства и необходимостью совмещения министерством различных функций.

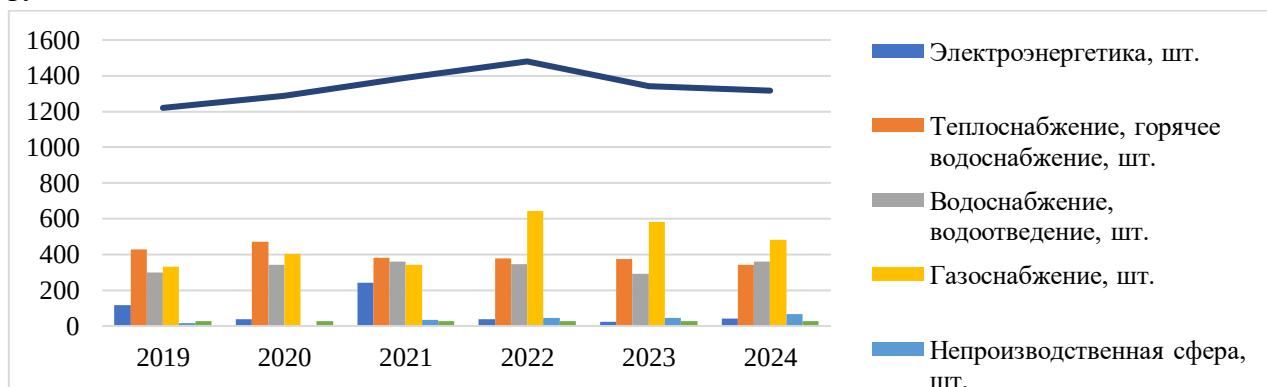


Рисунок 3 - Количество принятых Минтарифов ВО тарифных решений по сферам регулирования [2]

Качественные изменения этого показателя по всем сферам деятельности начинаются с 2021 года, с момента начала полноценного функционирования подведомственного учреждения. Именно этот период характеризуется существенным ростом результативности работы системы тарифного регулирования, что проявляется в значительном увеличении

количества принятых тарифных решений по всем направлениям (с 1220-1286 решений в 2019-2020 гг. до 1318-1480 в последующие годы). Такая траектория свидетельствует о закреплении новой модели работы и её долгосрочной эффективности.

Положительная динамика свидетельствует о том, что делегирование части функций специализированному учреждению позволило министерству: оптимизировать внутренние процессы, повысить качество подготовки тарифных решений, увеличить объемы регулируемых организаций и ускорить принятие решений при этом сохранив их обоснованность.

Анализ графика на рисунке 4 позволяет проследить динамику суммы исключения экономически необоснованных расходов из предложений организаций практически по всем ключевым сферам тарифного регулирования (теплоснабжение, горячее водоснабжение, холодное водоснабжение, водоотведение, газоснабжение, обращение с ТКО) с 2019 по 2024 год. В период 2019-2020 гг. наблюдается относительно стабильная, но невысокая динамика исключения необоснованных расходов по всем направлениям.

В 2021 году отмечается значительное снижение совокупного объема исключенных расходов (до уровня ниже 1 500 млн руб.), что может быть связано с уменьшением количества экономически необоснованных затрат в предложениях организаций, либо с изменением методологии проверки обоснованности затрат. С 2022 года прослеживается явный рост по совокупному показателю и динамика становится положительной, а к 2024 году суммарный объем исключенных расходов достигает максимального значения (около 4 000 млн руб.).

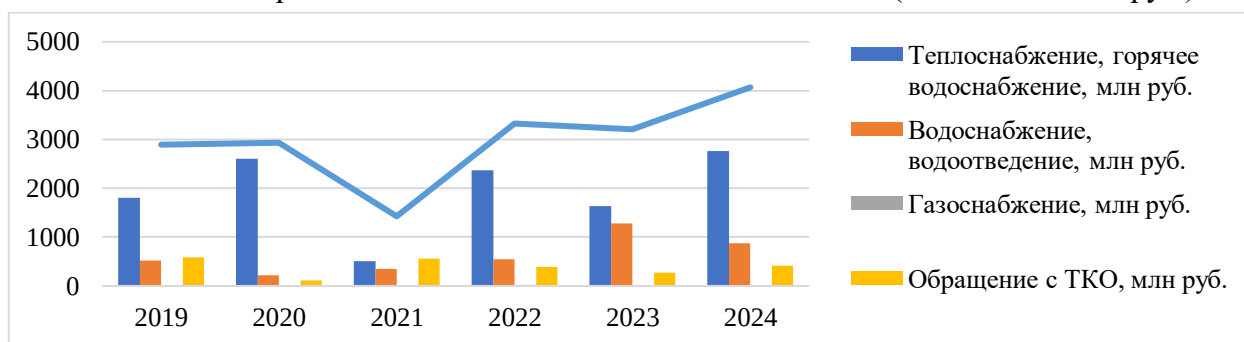


Рисунок 4 - Сумма исключения экономически необоснованных расходов из предложений организаций по сферам регулирования [2]

Особенно заметен рост в сфере теплоснабжения и горячего водоснабжения (постепенное увеличение с 1 800 млн руб. в 2019 г. до 2 769 млн руб. в 2024 г.), который существенно влияет на общую динамику. Также заметен прогресс в сегменте холодного водоснабжения, водоотведения, т.к. столбцы, отражающие этот показатель, демонстрируют устойчивый рост, превышая уровни предыдущих лет (с 517,80 млн руб. до максимума 1 278,60 млн руб. в 2023 году).

Общее количество изъятых средств по всем сферам деятельности за год продолжает расти с начала работы подведомственной организации, которая, вероятно, взяла на себя определенные функции, такие как: осуществление комплексной оценки обоснованности производственных и инвестиционных программ регулируемых организаций, проведение

всестороннего анализа экономической эффективности их деятельности, включая оценку доступности коммунальных услуг для потребителей и другие.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд существенных выводов относительно трансформации системы тарифного регулирования Воронежской области. Анализ динамики показателей деятельности Минтарифов ВО в контексте институциональных изменений демонстрирует взаимосвязь между созданием подведомственного учреждения и повышением эффективности работы всей системы.

До создания ГБУ «Центр экспертизы тарифов» министерство функционировало в режиме совмещения долгосрочных и исполнительных функций, что ограничивало его потенциал в части принятия тарифных решений и проведения экспертно-аналитической работы. После формирования специализированного экспертного органа отмечается существенное улучшение ключевых показателей: увеличение количества принятых тарифных решений и рост эффективности исключения экономически необоснованных расходов.

Качественное изменение системы проявилось в перераспределении функциональных обязанностей: министерство сконцентрировалось больше на стратегическом управлении, в то время как подведомственная организация взяла на себя операционно-аналитическое сопровождение. Это позволило не только повысить производительность системы, но и обеспечить более глубокий анализ тарифных заявок, включая оценку обоснованности производственных и инвестиционных программ, проверку экономической эффективности деятельности регулируемых организаций.

Также внимания заслуживает положительная динамика в сфере исключения необоснованных расходов, что свидетельствует о повышении качества экспертно-аналитической работы и эффективности контроля за формированием тарифов. Создание специализированного учреждения способствовало значительному усилению контроля и экспертизы в сфере тарифного регулирования.

Для оценки перспектив развития ГБУ «Центр экспертизы тарифов» и выделения факторов, влияющих на эффективность деятельности, проведен SWOT-анализ, результаты распределения факторов которого представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение факторов SWOT-анализа ГБУ «Центр экспертизы тарифов»

Сильные стороны (strength)	Слабые стороны (weakness)
- Специализация. Учреждение создано как экспертный орган, что позволило разделить стратегические и операционные функции между министерством и подведомственной организацией для наращивания экспертного потенциала. - Рост результативности. С начала работы учреждения наблюдается увеличение принятых Минтарифов ВО тарифных решений - Повышение качества экспертизы. После создания подведомственной организации отмечается рост объема исключенных необоснованных расходов. - Наличие нормативной базы (устав, положение, госзадание). Обеспечивает формальную регламентацию деятельности.	- Организационная зависимость. Как подведомственное Минтарифов ВО учреждение, организация не обладает самостоятельностью в принятии стратегических решений. - Потенциальная зависимость от госзадания и бюджетного финансирования. - Зависимость от качества входящих данных. Недостоверная или заведомо ложная информация в документах регулируемых организаций. - Риск перегрузки рутинными операциями без развития аналитического потенциала.

Возможности (opportunities)	Угрозы (threats)
- Расширение полномочий. Возможность передачи учреждению дополнительных экспертно-аналитических функций для снятия нагрузки с министерства. - Повышение квалификации кадров. Внедрение систем обучения и повышения компетенций сотрудников. - Внедрение новых технологий автоматизации экспертизы. - Развитие системы обратной связи с населением и регулирующими организациями. Необходимо для повышения обоснованности решений и снижения числа жалоб.	- Рост числа письменных обращений граждан в 2024 г. Может свидетельствовать о накоплении социальной напряженности. - Дефицит профильных специалистов. Достаточно узконаправленная сфера, затрудняющая поиск квалифицированных специалистов. Рост нагрузки на фоне усложнения регулирования в условиях ограниченного кадрового рынка может привести к снижению качества экспертизы. - Изменения в законодательстве. Требуют перестройки процессов. - Риск дублирования функций. При отсутствии четкой регламентации взаимодействия между министерством и учреждением.

Для установления взаимосвязей между выделенными в таблице 1 факторами и разработки стратегии развития организации составим матрицу SWOT-анализа (таблица 2), позволяющую структурировать факторы внешней и внутренней среды с целью выработки стратегических направлений развития ГБУ «Центр экспертизы тарифов».

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа ГБУ «Центр экспертизы тарифов»

	Возможности (opportunities)	Угрозы (threats)
	поле S-O (СИБ)	поле S-T (СИУ)
Сильные стороны (strength)	1. Специализация + расширение полномочий. Использование узкой экспертной специализации для получения дополнительных полномочий, превратив учреждение в один из ключевых экспертных центров региона. 2. Рост результативности + внедрение новых технологий. Достигнутые показатели эффективности создают основу для внедрения большего автоматизирования, позволяющего нарастить объемы обрабатываемых заявок без потери качества. 3. Качество экспертизы + повышение квалификации кадров. Высокий уровень экспертной работы требует системного повышения квалификации сотрудников, что формирует устойчивый кадровый потенциал.	1. Зависимость от качества входящих данных + автоматизация экспертизы. Внедрение автоматизированных систем проверки позволяет снизить влияние человеческого фактора и повысить достоверность анализа предоставляемых данных. 2. Риск перегрузки рутиной + расширение полномочий. Получение новых функций позволяет перераспределить нагрузку, снизив долю рутинных операций в пользу углубленной аналитической работы. 3. Организационная зависимость + развитие обратной связи. Выстраивание прозрачных каналов коммуникации с населением компенсирует ограниченность стратегической самостоятельности за счет повышения общественной легитимности принимаемых решений.
	поле W-O (СЛВ)	поле W-T (СЛУ)
Слабые стороны (weakness)	1. Специализация + дефицит профильных специалистов. Узкая направленность позволяет целенаправленно формировать систему подготовки кадров. 2. Рост результативности + риск дублирования функций. Доказанная эффективность работы служит основанием для четкого закрепления функций между министерством и учреждением, предотвращая	1. Зависимость от качества входящих данных + дефицит специалистов. Ограниченность кадровых ресурсов повышает риски, связанные с проверкой достоверности предоставляемой информации, что требует внедрения дополнительных механизмов верификации. 2. Организационная зависимость + риск дублирования функций. Отсутствие стратегической самостоятельности требует

	дублирование. 3. Качество экспертизы + изменения в законодательстве. Высокий уровень экспертной компетенции позволяет оперативно адаптироваться к изменениям нормативной базы, минимизируя риски правовой неопределенности. 4. Нормативная база + рост обращений граждан. Формально закрепленные процедуры обеспечивают прозрачность деятельности, что снижает потенциал конфликтности при рассмотрении обращений граждан.	формализации разграничения полномочий с министерством для исключения дублирования в работе. 3. Риск перегрузки рутинной + дефицит специалистов. Сосредоточение сотрудников на рутинных операциях в условиях кадрового дефицита ведет к снижению качества аналитической работы, что требует оптимизации процессов.
--	---	---

Проведенный SWOT-анализ отражает, что перспективы развития ГБУ «Центр экспертизы тарифов» связаны с закреплением его статуса регионального центра экспертной компетенции, расширением полномочий и внедрением автоматизированных систем экспертизы. Ключевыми направлениями выступают цифровизация процессов, развитие кадрового потенциала и повышение открытости деятельности через совершенствование обратной связи с населением. Реализация данных направлений позволит повысить обоснованность тарифной политики, обеспечить защиту интересов потребителей от необоснованного роста тарифов и создать благоприятные условия для инвестиционной привлекательности региона. В долгосрочной перспективе это будет способствовать устойчивому социально-экономическому развитию Воронежской области за счет обеспечения баланса интересов потребителей, регулируемых организаций и государства.

Вместе с тем исследование указывает на необходимость дальнейшего совершенствования механизмов взаимодействия между органами исполнительной власти и подведомственными учреждениями, что позволит обеспечить устойчивый рост эффективности тарифного регулирования и повысить качество предоставляемых услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванова, А. В. Взаимодействие органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и подведомственных учреждений в сфере тарифного регулирования на примере Воронежской области / А. В. Иванова, А. С. Сычева // Менеджер года - 2025 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 04 апреля 2025 года. – Воронеж, 2025. – С. 102-110. – DOI 10.58168/MTY2025_102-110. – EDN WERGMU.
2. Отчеты о деятельности министерства тарифного регулирования Воронежской области за 2019-2024 годы. – URL: <https://tarif36.govvrn.ru/activity-report> (Дата обращения 16.03.2026).
3. Отчеты о результатах деятельности ГБУ «Центр экспертизы тарифов» за 2021-2024 годы. - – URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Дата обращения 16.03.2026)
4. Положение о министерстве тарифного регулирования Воронежской области. - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/polojenie> (Дата обращения 20.03.2026).

5. Предмет деятельности подведомственного учреждения государственное бюджетное учреждение Воронежской области «Центр экспертизы тарифов». - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Дата обращения 19.03.2026).
6. Устав государственного бюджетного учреждения Воронежской области «Центр экспертизы тарифов». - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Дата обращения 19.03.2026)

REFERENCES

1. Ivanova, A.V. Interaction of executive authorities of the subjects of the Russian Federation and subordinate institutions in the field of tariff regulation on the example of the Voronezh region / A.V. Ivanova, A. S. Sycheva // Manager of the Year - 2025 : Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Voronezh, April 04, 2025. – Voronezh, 2025. – Pp. 102-110. – DOI 10.58168/MTY2025_102-110. – EDN WERGMU.
2. Reports on the activities of the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh Region for 2019-2024. - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/activity-report> (Accessed 03/16/2026).
3. Reports on the performance of GBU "Tariff Expertise Center" for 2021-2024 - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Accessed 03/16/2026).
4. Regulations on the Ministry of Tariff Regulation of the Voronezh region - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/polojenie> (Accessed 03/20/2026).
5. The subject of the activity of the subordinate institution is the state Budgetary institution of the Voronezh Region "Tariff Expertise Center". - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Accessed 03/19/2026).
6. Charter of the Voronezh Region State Budgetary Institution "Tariff Expertise Center". - URL: <https://tarif36.govvrn.ru/org/byudzhethnoe-uchrezhdenie> (Accessed 03/19/2026).