

УДК 332.05

JEL Q18

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2023.3.9-kulikov>

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В ФЕДЕРАЛЬНОМ ОРГАНЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

**Куликов Александр Николаевич**

*Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, Россия,*

*e-mail: [koff2@mail.ru](mailto:koff2@mail.ru); SPIN-код: 8069-3548;*

*ORCID - <https://orcid.org/0009-0003-5092-6338>*

**Аннотация:** В статье рассматривается возможность оценки эффективности мер по совершенствованию оказания государственных услуг и осуществления государственных функций в федеральных органах исполнительной власти. Формулируются предложения по оценке эффективности совершенствования процессов взаимодействия органа государственной власти с представителями бизнеса в рамках клиентоцентричного подхода.

**Ключевые слова:** клиентоцентричность, федеральный орган исполнительной власти, Росалкогольтабакконтроль, государственные услуги

## CLIENT-CENTRIC APPROACH IN THE FEDERAL EXECUTIVE AUTHORITY

**Kulikov Alexander Nikolaevich**

*V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the Russian Academy of Sciences,*

*Moscow, Russia,*

*e-mail: [koff2@mail.ru](mailto:koff2@mail.ru); SPIN code: 8069-3548;*

*ORCID - <https://orcid.org/0009-0003-5092-6338>*

**Abstract:** The article considers the possibility of evaluating the effectiveness of measures to improve the provision of public services and the implementation of public functions in federal executive authorities. Proposals are formulated to assess the effectiveness of improving the processes of interaction between a public authority and business representatives within the framework of a client-centric approach.

**Keywords:** client-centricity, federal executive authority, Rosalkogoltabakcontrol, public services

**Введение.** В настоящее время подавляющее большинство федеральных органов исполнительной власти сталкивается с необходимостью внедрения клиентоцентричного подхода при оказании государственных услуг и осуществлении государственных функций. Другими словами, многие ведомства в ближайшие месяцы будут обязаны провести аудит своей деятельности, выявить наиболее актуальные услуги, оказываемые гражданам и организациям, а затем провести их реинжиниринг [2]. Эта процедура должна проходить в строгом

соответствии с требованиями стандартов клиентоцентричности «Государство для людей» и «Государство для бизнеса».

**Материалы и методы.** В ряде федеральных министерств и ведомств внедрение клиентоцентричного подхода осуществляется с учетом отраслевой специфики. Как правило, это касается ведомств-регуляторов, ответственных за контроль или надзор в определенной сфере. К одним из таких ведомств можно отнести Федеральную службу по контролю за алкогольным и табачным рынками (Росалкогольтабакконтроль).

Как следует из названия, служба осуществляет госконтроль и надзор в алкогольной и табачной отрасли. В основе деятельности ведомства лежит соблюдение баланса между поступлением в бюджет государства акцизов от производства продукции, сокращением нелегального рынка, а также снижением потребления алкоголя и табачной продукции.

Вместе с тем, на алкогольном рынке мы можем видеть присутствие так называемых институциональных барьеров входа. К ним можно отнести лицензирование производства и оборота сырья и готовой продукции, а также необходимость обязательного соблюдения действующих государственных стандартов при изготовлении алкогольной и спиртосодержащей продукции.

Кроме того, необходимо отметить специфику ведомства в части реализации полномочий, предусмотренных отраслевым законодательством. Росалкогольтабакконтроль не оказывает государственных услуг непосредственно гражданам. Деятельность службы предполагает, что взаимодействие осуществляется, в основном, с юридическими лицами – спиртовыми и ликероводочными заводами, винодельческими предприятиями, производителями пива, пивных напитков, сидра, пуаре и медовухи, а также оптовыми организациями и импортерами.

Также, стоит учитывать, что полномочия по контролю и надзору на табачном рынке переданы в Росалкогольтабакконтроль не в полной мере. Для осуществления деятельности в данной сфере необходимо принятие ряда подзаконных нормативных правовых актов, определяющих алгоритм работы ведомства. К таким документам относится новое Положение о Федеральной службе по контролю за алкогольным и табачным рынками, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации.

Таким образом, до вступления в силу соответствующего постановления, внешними клиентами фактически могут являться только участники алкогольного рынка. Однако, к марту 2024 года процесс передачи полномочий должен быть завершен и оказание услуг участникам табачного рынка станет актуальным. В связи с этим в статье рассмотрены отдельные направления в сфере полномочий рассматриваемого ведомства.

Внедрение клиентоцентричного подхода в Службе осуществляется в соответствии со стандартами Государство для людей и государство для бизнеса. Это стандарты для внешнего клиента.

И первый шагом к клиентоцентричности становится реинжиниринг существующих процессов оказания государственных услуг и осуществления государственных функций.

Наиболее востребованными госуслугами на алкогольном рынке являются лицензирование производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, пломбирование основного технологического

оборудования, выдача федеральных специальных марок для нанесения на готовую продукцию, а также прием уведомлений о начале оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации.

**Результаты.** Для совершенствования взаимодействия ведомства с представителями бизнеса был подготовлен целый ряд предложений. Данные предложения основаны на проведении анализа текущей ситуации с оказанием государственных услуг и осуществлением государственных функций в Росалкогольтабакконтроле.

Таблица 1 - Предложения по совершенствованию оказания государственных услуг в рамках клиентоцентричного подхода

| <b>Проблемы</b>   | <b>Пути решения</b>   | <b>Рекомендации</b>   |
|---|---|---|
| Оказание госуслуги по лицензированию производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции в «бумажном» формате | Реинжиниринг процесса оказания государственной услуги с учетом клиентоцентричного подхода | Перевод государственной услуги в электронный вид. Организация проактивного предоставления государственной услуги. Проактивное информирование в Личных кабинетах и на ЕПГУ |
| Оказание госуслуги по лицензированию производства и оборота табачной продукции  | Разработка и внедрение нового механизма лицензирования отрасли в электронном виде         | Оказание новой государственной услуги в электронном виде. Проработка возможности проактивного оказания услуги   |
| Оказание государственной услуги по выдаче федеральных специальных марок   | Реинжиниринг процесса оказания государственной услуги с учетом клиентоцентричного подхода | Перевод государственной услуги в электронный вид. Организация проактивного предоставления государственной услуги. Сокращение сроков предоставления услуги                 |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Прием уведомлений о начале оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации | Реинжиниринг процесса оказания государственной услуги с учетом клиентоцентричного подхода | Перевод государственной услуги в электронный вид. Сокращение сроков предоставления услуги |
|---|---|---|

Источник: разработано автором на основе [1-2]

Так, в рамках оказания государственной услуги по лицензированию предлагается отказаться от практики рассмотрения заявлений в «бумажном» с полным переводом услуги в электронный вид с учетом клиентоцентричного подхода и с использованием возможностей Единого портала государственных услуг (ЕПГУ) и Личных кабинетов в Единой государственной автоматизированной информационной системе учета объемов производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции (ЕГАИС).

В рамках оказания перспективной госуслуги по лицензированию производства и оборота табачной продукции предлагается разработка и внедрение нового механизма лицензирования отрасли в электронном виде, с учетом клиентоцентричного подхода и по аналогии с существующими алгоритмами в сфере лицензирования на алкогольном рынке.

В части оказания госуслуги по выдаче федеральных специальных марок (ФСМ) для их последующего нанесения на алкогольную продукцию предлагается проведение реинжиниринга процесса выдачи ФСМ с учетом его перевода в электронный вид, сокращения сроков оказания услуги и организации проактивного предоставления услуги.

Аналогичные предложения касаются и приема уведомлений о начале оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации. Государственная услуга нуждается в реинжиниринге, полном переводе в электронный вид с последующим сокращением сроков её предоставления.

**Выводы.** Оценка эффективности предлагаемых мер может осуществляться на основе анализа динамики количества обращений организаций по вопросам ведения Службы, а также на основе обратной связи, поступающей посредством одноименной платформы.

Эффективность изменений в долгосрочной перспективе может осуществляться на основе: роста количества заявлений о получении, продлении или переоформлении лицензий, и как следствие роста поступления госпошлины и роста поступлений акцизных платежей в бюджет.

Стоит отметить, что реализация перечисленных рекомендаций не потребует дополнительного финансирования из бюджета и может осуществляться ведомством в рамках существующих полномочий.

Предлагаемые мероприятия могут проводиться либо внедряться, как комплексно, так и по отдельности. Они не являются исчерпывающими или универсальными, однако при должной доработке, с учетом отраслевой специфики, могут оказаться востребованными и в других федеральных органах власти.

## Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // [Электронный ресурс]: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>
2. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021 г. № 3878-р «О проведении эксперимента по апробации инструментов, обеспечивающих внедрение принципов клиентоцентричности в государственном управлении» // [Электронный ресурс]: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>
3. Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании / Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики». Москва, 2012.
4. Simon H.A. The Sciences of the Artificial / Simon, Herbert A. (3rd ed.). Cambridge, MA: MIT Press, 1996.
5. Rowe P.G. Design Thinking. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1987.
6. Курмак В.В. Инклюзивный дизайн. - [Электронный ресурс]: <https://vc.ru/skillbox/110874-principy-inklyuzivnogo-dizayna>.
7. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н. Эволюция государственного управления // Экономическая политика России. Турбулентное десятилетие 2008–2018. Журнал 2020.
8. Линник О.В., Ожаровский А.В., Шклярук М.С. Клиентоцентричный подход в государственном управлении // Навигатор РАНХиГС. М., 2020.
9. Коженко Я.В., Мамычев А.Ю. Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации // Власть. 2010. Выпуск 3.
10. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В. Результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности государства: мнение бизнеса и граждан: Монография. М.: РАНХиГС, 2022.

## References

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 474 dated 21.07.2020 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030" // [Electronic resource]: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>
2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 3878-r dated December 27, 2021 "On conducting an experiment on testing tools that ensure the implementation of the principles of client-centricity in public administration" // [Electronic resource]: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>
3. Rozhkov A.G. "Formation and development of relations of a client-oriented company" // "Higher School of Economics" Moscow, 2012.
4. Simon H.A. "The Sciences of the Artificial" // Simon, Herbert A. 1996. The Sciences of the Artificial (3rd ed.). Cambridge, MA: MIT Press
5. Rowe P.G. «Design Thinking» // Cambridge, Mass.: MIT Press, c1987, 229 p.
6. Kurmak V.V. "Inclusive design" // [Electronic resource]: <https://vc.ru/skillbox/110874-principy-inklyuzivnogo-dizayna>
7. Dobrolyubova E.I., Yuzhakov V.N. "Evolution of public administration" // Economic policy of Russia. The Turbulent Decade 2008-2018. Journal 2020.
8. Linnik O.V., Ozharovsky A.V., Shklyaruk M.S. "Client-centric approach in public administration" // Navigator RANEPА, Moscow, 2020.

9. Kozhenko Ya.V., Mamychev A.Yu. "Service state: problems of theory and practice of implementation" // Power. Magazine, issue 3, 2010.
10. Yuzhakov V.N., Dobrolyubova E.I., Pokida A.N., Zybunovskaya N.V. "Effectiveness and efficiency of control and supervisory activities of the state: the opinion of business and citizens" // Monograph. RANEPА, 2022.

*Поступила в редакцию 5 ноября 2023 г.*