

УДК 332.05  
JEL Q18

## ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕДРЕНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА

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

**Аннотация:** В статье представлен эконометрический анализ процесса внедрения клиентоцентричного подхода в деятельности Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками. Проведено исследование влияния организационных изменений на эффективность работы службы и готовность участников рынка – соискателей государственных услуг к их получению полностью в электронном виде.

**Ключевые слова:** алкогольный рынок, государственный контроль, государственные услуги, клиентоцентричность, эконометрический анализ, табачный рынок

## ECONOMETRIC ANALYSIS OF CLIENT-CENTRIC APPROACH IMPLEMENTATION

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

**Abstract:** The article presents an econometric analysis of the process of introducing a customer-centric approach in the activities of the Federal Service for Alcohol and Tobacco Market Control. A study has been conducted on the impact of organizational changes on the efficiency of the service and the willingness of market participants – applicants for public services to receive them completely electronically.

**Keywords:** alcohol market, state control, public services, client-centricity, econometric analysis, tobacco market

**Введение.** В современных условиях цифровизации государственного управления особую актуальность приобретает внедрение клиентоцентричного подхода в работу контрольно-надзорных органов. Росалкогольтабакконтроль, как федеральный орган исполнительной власти, осуществляет контроль за производством и оборотом этилового спирта, алкогольной и табачной продукции, а также производством и оборотом табачной продукции, никотинсодержащей продукции и сырья для их производства. Деятельность службы затрагивает интересы широкого круга хозяйствующих субъектов и напрямую влияет на состояние соответствующих рынков. Оба направления деятельности – государственное регулирование алкогольного и табачного рынков, предполагают оказание государственных услуг по выдаче лицензий, регистрацию основного технологического оборудования и многих других. И по обоим направлениям в работе ведомства активно внедряются стандарты клиентоцентричности в рамках

федерального проекта «Государство для людей». Эконометрический анализ внедрения клиентоцентричного подхода в работе Росалкогольтабакконтроля представляет особый научный и практический интерес, поскольку позволяет оценить влияние организационных изменений на эффективность контрольно-надзорной деятельности и качество взаимодействия с бизнесом.

**Исходные данные.** Внедрение клиентоцентричного подхода в Федеральной службе по контролю за алкогольным и табачным рынками стартовало в 2022 году. В рамках этого процесса, на первом этапе, цифровой трансформации были подвергнуты наиболее популярные и востребованные государственные услуги, которые оказывает Росалкогольтабакконтроль участникам алкогольного рынка. Это государственная услуга по лицензированию производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, выдача участникам алкогольного рынка федеральных специальных марок, а также прием уведомлений о начале оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации. Несколько слов о каждой из услуг.

**Лицензирование.** Оказание государственной услуги по лицензированию производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции завершается принятием одного из следующих решений:

- предоставление полноценной лицензии на производственную деятельность и/или оборот продукции, включая особое разрешение для сельхозпроизводителей на выпуск и реализацию винодельческих изделий;
- оформление отказа в выдаче лицензии с детальным обоснованием причин;
- принятие решения о возможности или невозможности эксплуатации производственного оборудования.

В отношении действующих лицензий предусмотрены:

- процедура переоформления с положительным или отрицательным результатом;
- продление срока действия с соответствующей отметкой в разрешительном документе;
- досрочное прекращение действия лицензии при наличии соответствующих оснований.

Важным элементом является информационная составляющая:

- внесение актуальных данных в федеральный реестр лицензий, включающий сведения о выданных, приостановленных и аннулированных разрешительных документах;
- актуализация информации в реестре производственных мощностей, отражающей характеристики основного технологического оборудования;
- каждый из этих результатов фиксируется в установленном порядке и служит основанием для дальнейших действий участников алкогольного рынка.

Государственная услуга предоставляется в отношении следующих видов деятельности: производство, хранение и поставки произведенного этилового спирта; производство, хранение и поставки произведенного биоэтанола; производство, хранение и поставки произведенной алкогольной и спиртосодержащей пищевой продукции; хранение этилового спирта; хранение

алкогольной продукции; хранение спиртосодержащей пищевой продукции; закупка, хранение и поставки алкогольной продукции; закупка, хранение и поставки спиртосодержащей пищевой продукции; закупка, хранение и поставки спиртосодержащей непивной продукции; производство, хранение и поставки спиртосодержащей непивной продукции; перевозки этилового спирта; перевозки нефасованной спиртосодержащей пищевой продукции с содержанием этилового спирта более 25 процентов объема готовой продукции; перевозки нефасованной спиртосодержащей непивной продукции с содержанием этилового спирта более 25 процентов объема готовой продукции; производство, хранение, поставки и розничная продажа произведенной сельскохозяйственными производителями винодельческой продукции (вино, вино с защищенным географическим указанием, вино с защищенным наименованием места происхождения или игристое вино, игристое вино с защищенным географическим указанием, игристое вино с защищенным наименованием места происхождения); производство этилового спирта для производства фармацевтической субстанции спирта этилового (этанол)<sup>1</sup>.

Выдача федеральных специальных марок. В современной системе государственного регулирования алкогольного рынка особое место занимает механизм маркировки продукции федеральными специальными марками. Этот уникальный идентификатор выступает не просто как стикер на бутылке, а как комплексный инструмент контроля легальности производства и оборота алкогольной продукции на территории нашей страны, включая товары из стран ЕАЭС. Сущность федеральной специальной марки раскрывается через её двойственную природу: с одной стороны, она является правовым подтверждением легальности производства и оборота алкогольного продукта, с другой – выступает цифровым паспортом в системе ЕГАИС. В роли цифрового идентификатора выступает двухмерный штрих-код, который можно назвать своеобразным «отпечатком пальца» каждой бутылки. Этот графический элемент, нанесенный типографским способом, скрывает в своей структуре уникальный идентификатор ЕГАИС – криптографический ключ, состоящий из неповторимой комбинации символов. Данный код открывает доступ к полной информации о продукте в единой базе данных, позволяя мгновенно верифицировать подлинность марки и всей сопутствующей документации. Таким образом, федеральные специальные марки представляют собой высокотехнологичный инструмент государственного контроля, обеспечивающий прозрачность алкогольного рынка и защиту потребителей от нелегальной продукции. Требования к образцам федеральных специальных марок, порядок изготовления федеральных специальных марок, порядок приобретения федеральных специальных марок, порядок уничтожения федеральных специальных марок, порядок маркировки федеральными специальными марками алкогольной продукции и цена федеральных специальных марок устанавливаются Правительством Российской Федерации. Образцы, перечень реквизитов и элементов защиты федеральных специальных марок утверждаются федеральным органом по контролю и надзору. Технология изготовления и нанесения федеральных специальных марок исключает возможность их подделки и повторного использования, обеспечивает возможность

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками // URL: <https://fsrar.gov.ru> (дата обращения 03.03.2025)

считывания двухмерного штрихового кода, содержащего идентификатор ЕГАИС. Для приобретения федеральных специальных марок организация, осуществляющая производство алкогольной продукции на территории Российской Федерации, в том числе сельскохозяйственный товаропроизводитель, или организация, закупающая алкогольную продукцию для ввоза в нашу страну, в том числе из государств - членов ЕАЭС, направляет в Росалкогольтабакконтроль в форме электронного документа с использованием ЕГАИС заявление о выдаче ФСМ с указанием вида алкогольной продукции, содержания этилового спирта в алкогольной продукции, объема маркируемой алкогольной продукции, емкости подлежащей маркировке потребительской тары алкогольной продукции, количества запрашиваемых марок.<sup>2</sup>

Прием уведомлений о начале оборота на территории Российской Федерации алкогольной продукции. Уведомления о начале оборота представляются участниками алкогольного рынка, а именно: организациями и сельскохозяйственными товаропроизводителями, осуществляющими производство алкогольной продукции на территории Российской Федерации, не позднее чем за 4 рабочих дня до представления в установленном порядке заявки о фиксации информации об объеме производства такой продукции в ЕГАИС; организациями, осуществляющими ввоз алкогольной продукции на территорию Российской Федерации (в том числе с территорий государств - членов Евразийского экономического союза), не позднее чем за 4 рабочих дня до представления в установленном порядке заявки о фиксации информации об объеме ввоза в Российскую Федерацию такой продукции в ЕГАИС. Организация или сельскохозяйственный товаропроизводитель не представляет Уведомление о начале оборота в случае, если сведения об алкогольной продукции, содержатся в ранее представленном этой организацией или этим сельскохозяйственным товаропроизводителем Уведомлении о начале оборота и зафиксированы в ЕГАИС. Уведомление о начале оборота представляется в форме электронного документа, подписанного усиленной квалифицированной электронной подписью, по телекоммуникационным каналам связи посредством ЕГАИС либо с использованием Единого портала государственных услуг (ЕПГУ). Необходимо отметить, что государственная услуга по приему уведомлений изначально разрабатывалась с учетом её оказания исключительно в электронном виде, без предоставления документов на бумажном носителе.

В ходе реинжиниринга перечисленных государственных услуг, процесс их предоставления претерпел значительные изменения. Так, например, срок оказания государственной услуги по лицензированию был сокращен с 30 дней (в ряде случаев он мог продлеваться до 60 дней) до 10-12 дней по состоянию на конец 2024 года. Кроме того, при получении данной госуслуги был реализован механизм подачи заявления в электронном виде посредством ЕПГУ.

Ранее, для получения ФСМ, организации предоставляли пакет из пяти многостраничных документов. Исключительно в бумажном виде. Все проверки проводились сотрудниками Росалкогольтабакконтроля вручную. Срок выдачи марок с момента регистрации заявления составлял 29 рабочих дней. В ходе трансформации услуги средний срок оказания услуги сокращен до 14 рабочих

---

<sup>2</sup> Официальный сайт Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками // URL: <https://fsrar.gov.ru> (дата обращения 03.03.2025)

дней. Также удалось отказаться от части документов, а оставшиеся полностью перевести в цифровой вид и максимально автоматизировать проверки. На следующем этапе цифровизации, в рамках внедрения клиентоцентричного подхода, у заявителей появилась возможность: осуществлять мониторинг хода рассмотрения и результаты предоставления услуги, а также контролировать сроки и просматривать результаты прохождения межведомственных проверок в программном модуле ЕГАИС. Необходимо отметить, что результаты всех межведомственных проверки на этапах оказания госуслуги имеют печатные формы и подписаны электронной цифровой подписью. По состоянию на конец 2024 года сроки проведения проверок составляют считанные минуты. Исключено влияние человеческого фактора. С момента получения заявления до начала изготовления марок Гознаком, в ряде случаев, проходит 30-40 минут. Кроме того, реализовано проактивное информирование об окончании срока использования марок. Кроме того, реализована возможность оценки качества предоставления госуслуги с обратной связью. Независимо от территориального расположения заявителя - готовность федеральных специальных марок к выдаче составляет, в среднем, 6 рабочих дней с учетом изготовления на Гознаке и доставки в Межрегиональные управления Росалкогольтабакконтроля.

**Анализ ситуации.** Вместе с тем, несмотря на очевидные успехи, достигнутые за довольно короткий период с момента старта реализации федерального проекта «Государство для людей», существует необходимость проведения анализа внедрения клиентоцентричного подхода с учетом целого ряда факторов, сопровождающих деятельность по оказанию госуслуг. Рассмотрим одну из наиболее значимых государственных услуг – лицензирование. Данная услуга предоставляется участникам алкогольного рынка в рамках «жизненной ситуации» «Открытие предприятия по производству алкогольной продукции».

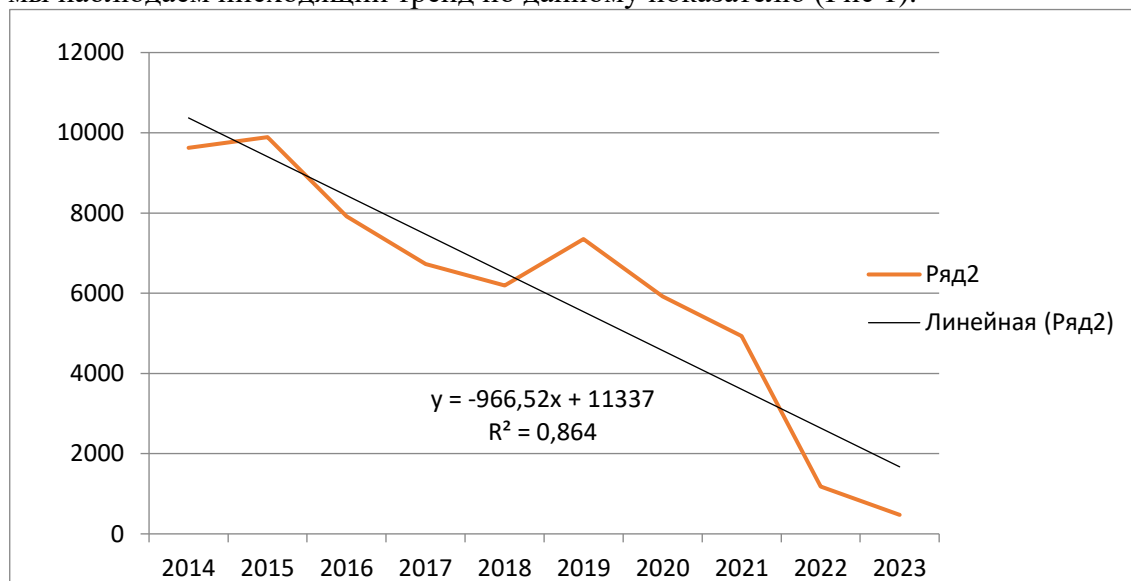
Одним из факторов, который можно наблюдать на алкогольном рынке, является «Количество правонарушений, связанных с выявлением незаконного производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции». Значения показателя по годам представлены в Таблице 1.

**Таблица 1.** Значения показателя «Количество правонарушений, связанных с выявлением незаконного производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции»

Год	Значение
2014	9624
2015	9891
2016	7915
2017	6726
2018	6194
2019	7346
2020	5919
2021	4935
2022	1183
2023	474

*Источник: Итоговые доклады Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками*

С момента внедрения клиентоцентричной модели мы наблюдаем резкое сокращение числа фактов выявления незаконного производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции. В данном случае мы наблюдаем нисходящий тренд по данному показателю (Рис 1).



**Рис. 1.** Сокращение количества правонарушений, связанных с выявлением незаконного производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции. *Источник: составлено автором*

Наиболее подходящей моделью, описывающий данный тренд, является линейная модель. Уравнение тренда выглядит следующим образом:  $y = -966,52x + 11337$ . О высокой достоверности уравнения тренда говорит коэффициент детерминации:  $R^2 = 0,864$ . Если мы введем в динамический ряд «фиктивную» переменную, где «0» - клиентоцентричная модель не вводилась, «1» - клиентоцентричная модель вводилась, то в соответствии с корреляционной матрицей увидим, что внедрение клиентоцентричной модели оказало существенное влияние на количество случаев незаконного производства и оборота этилового спирта и алкогольной продукции (Таблица 2).

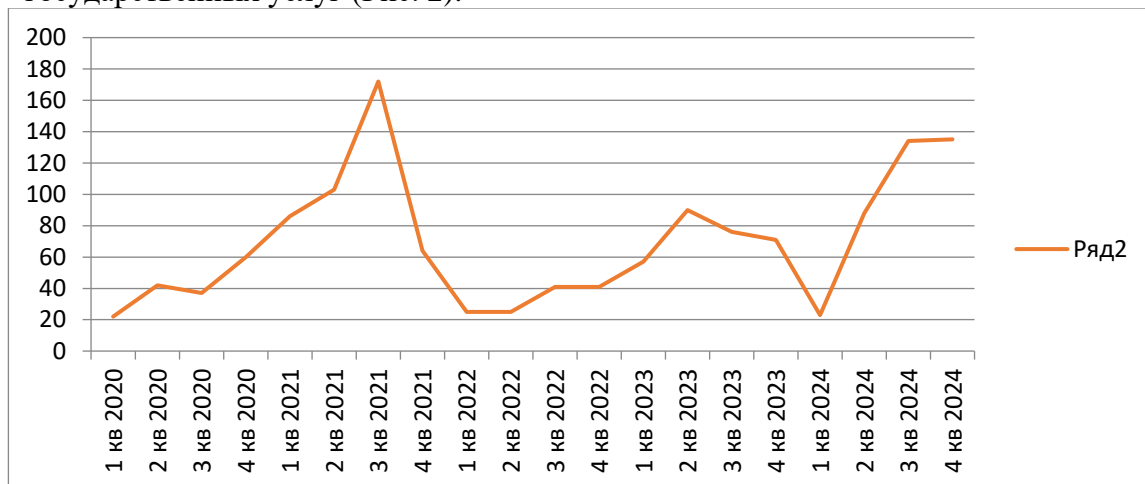
**Таблица 2.** Влияние внедрения клиентоцентричного подхода на снижение количества правонарушений, связанных с выявлением незаконного производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции.

	количество нарушений	внедрение модели
количество нарушений	1	
внедрение модели	-0,838090212	1

*Источник: составлено автором*

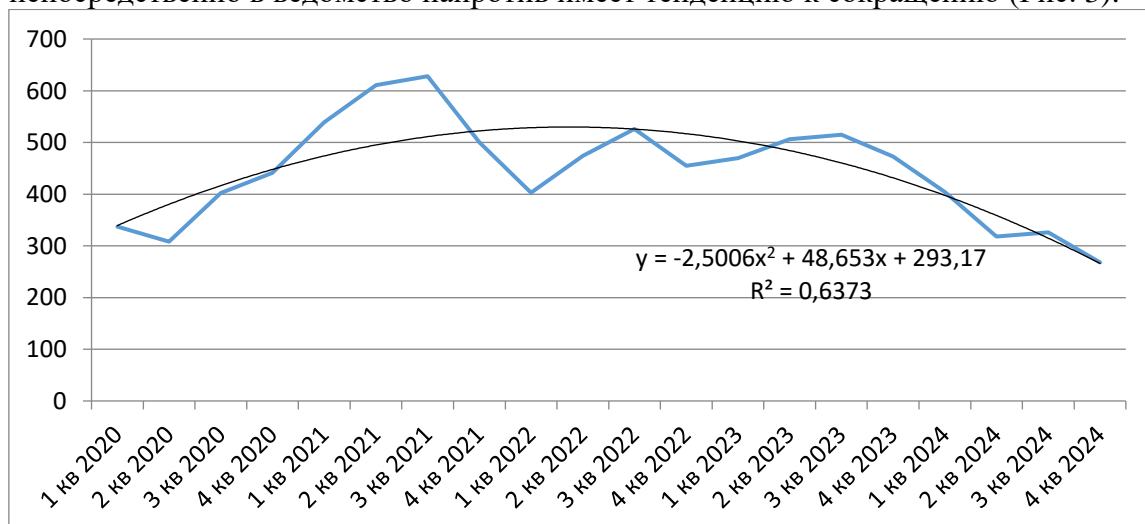
В Таблице 2 видим высокое значение коэффициента корреляции: -0,84. Коэффициент корреляции имеет отрицательное значение, поскольку связь между внедрением клиентоцентричной модели и количеством правонарушений высокая, прямая и обратная, другими словами, при внедрении клиентоцентричного подхода мы можем наблюдать не рост, а, напротив, сокращение количества нарушений закона.

Также значимым фактом является то, что с момента внедрения клиентоцентричной модели мы можем наблюдать резкий рост обращений за государственной услугой по лицензированию через Единый портал государственных услуг (Рис. 2):



**Рис. 2.** Динамика обращений за получением государственной услуги по лицензированию через ЕПГУ. *Источник: составлено автором*

Спад наблюдался только в 2022 году под влиянием смены конъюнктуры рынка, когда бизнес находился в состоянии «растерянности». В настоящий момент восходящий тренд снова набирает оборот. Количество обращений непосредственно в ведомство напротив имеет тенденцию к сокращению (Рис. 3):



**Рис. 3.** Динамика обращений за получение государственной услуги по лицензированию в Росалкогольтабакконтроль. *Источник: составлено автором*



Таким образом можно с высокой долей вероятности предположить, что дальнейшее внедрение клиентоцентричного подхода окажет положительное влияние на обеление алкогольной отрасли. Кроме того, возможность получения государственной услуги в электронном виде позволит повысить число заявлений о выдаче лицензий посредством Единого портала государственных услуг вместо традиционного обращения непосредственно в федеральный орган исполнительной 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. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // [Электронный ресурс]: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102140498>
3. Постановление Правительства РФ от 24.02.2009 № 154 «О Федеральной службе по контролю за алкогольным и табачным рынками» // [Электронный ресурс]: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102127987>
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.10.2021 № 1720 "Об утверждении Правил оценки соответствия заявителя обязательным требованиям в рамках предоставления Федеральной службой по регулированию алкогольного рынка государственных услуг, предусмотренных пунктом 6-1 статьи 8, пунктом 6 статьи 14, статьей 14-1, статьей 19 (в части лицензирования), абзацем вторым пункта 5 статьи 20 Федерального закона "О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции" // [Электронный ресурс]: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110130005>
5. Распоряжение Правительства РФ от 27.12.2021 № 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/>
6. Официальный сайт Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками // [Электронный ресурс]: <https://fsrar.gov.ru/>

### **References**

1. Decree of the President of the Russian Federation dated July 21, 2020, No. 474 "On National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030" // [Electronic resource]: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>
2. Federal Law of July 27, 2010, No. 210-FZ "On the Organization of Provision of State and Municipal Services" // [Electronic resource]: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102140498>



3. Decree of the Government of the Russian Federation dated February 24, 2009, No. 154 "On the Federal Service for Monitoring the Alcohol and Tobacco Markets" // [Electronic resource]: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102127987>
4. Decree of the Government of the Russian Federation dated October 9, 2021, No. 1720 "On Approval of the Rules for Assessing Compliance of the Applicant with Mandatory Requirements within the Framework of State Services Provided by the Federal Service for Alcohol Market Regulation, Provided for in Clause 6-1 of Article 8, Clause 6 of Article 14, Article 14-1, Article 19 (in terms of licensing), second paragraph of clause 5 of Article 20 of the Federal Law "On State Regulation of Production and Circulation of Ethyl Alcohol, Alcoholic and Alcohol-containing Products and on Limiting Consumption (Drinking) of Alcoholic Beverages" // [Electronic resource]: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202110130005>
5. Order of the Government of the Russian Federation dated December 27, 2021, No. 3878-r "On Conducting an Experiment to Test Tools Ensuring Implementation of Client-centered Principles in Public Administration" // [Electronic resource]: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403221094/>
6. Official website of the Federal Service for Alcohol and Tobacco Market Control // [Electronic resource]: <https://fsrar.gov.ru/>

*Поступила в редакцию 15 апреля 2025 г.*