

*На правах рукописи*

НАСИБУЛЛИН АМИР АЗГАРОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ  
КАЧЕСТВА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Люберцы – 2022

Работа выполнена в государственном казенном образовательном учреждении высшего образования «Российская таможенная академия».

**Научный руководитель:** **Макрусов Виктор Владимирович**  
доктор физико-математических наук,  
профессор

**Официальные оппоненты:** **Хапилин Станислав Анатольевич**  
доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры международной торговли  
и таможенного дела Федерального  
государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего  
образования «Ростовский государственный  
экономический университет (РИНХ)»

**Федоренко Роман Владимирович**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры «Управление и системный  
анализ теплоэнергетических и  
социотехнических комплексов»  
Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего  
образования «Самарский государственный  
технический университет»

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет  
(СПбГЭУ)»

Защита состоится 28 июня 2022 года в 13:00 часов на заседании диссертационного совета Д 310.001.03 при государственном казенном образовательном учреждении высшего образования «Российская таможенная академия» по адресу: Комсомольский пр-т, д. 4, киноконцертный зал, г. Люберцы, Московская область, 140015.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Российской таможенной академии <http://academy.customs.gov.ru>.

Автореферат разослан 27 апреля 2022 года.

Ученый секретарь диссертационного совета  
кандидат экономических наук

Гладков Андрей  
Романович

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Фундаментальные изменения в стратегическом развитии таможенного администрирования в условиях интенсивной цифровизации экономической среды направлены на обеспечение безопасности и содействия внешнеторговой деятельности и базируются на качественно новых подходах и инструментах, гарантирующих их реализацию. Теоретико-методологическую платформу таких изменений составляют сервисный и риск-ориентированный подходы; инструментальную – существующая технологическая платформа администрирования, развиваемая до уровня интеллектуальной.

С позиций сервисной парадигмы индикатором успешной реализации идеи таможенного сервиса является удовлетворенность конечного потребителя качеством предоставляемых услуг. Исходя из того, что в модели потребителя услуг, предоставляемых таможенными органами (государственных таможенных услуг), два потребителя (государство и бизнес как участники ВЭД) являются доминирующими, можно утверждать, что их цели (потребности), качество услуг (как индикатор степени их достижения) и инструментальные средства (средства, обеспечивающие достижение целей на соответствующем уровне качества) находятся в целостной взаимосвязи, а регулирование существующих между ними отношений на практике обеспечивает механизм управления таможенным сервисом. Для эффективной реализации идеи таможенного сервиса и адекватной инструментальной модернизации системы администрирования в цифровом пространстве изменений, такой механизм применяется как на этапе разработки инновационных инструментальных средств, так и в процессе их применения на практике.

В современной системе таможенного администрирования основу инструментально-технологической платформы таможенного контроля составляет система управления рисками (далее – СУР), применение которой направлено как на обеспечение экономической безопасности страны (упреждение и устранение рискованных ситуаций), так и на содействие торговле (бесконтактность и ускорение в процессе реализации таможенных операций), а в комплексе – на обеспечение качества таможенных услуг в интересах всех групп потребителей. По мере повышения уровня автоматизации и, как следствие, оперативности таможенного оформления и контроля на всех этапах сквозного процесса эффективность системы таможенного администрирования и качество таможенного сервиса становятся напрямую зависимыми от эффективности и качества СУР. В этой связи цифровизация и интеллектуализация такой системы – это две взаимосвязанные и наиболее актуальные задачи повышения эффективности и качества таможенного администрирования.

Реализуемый в таможенных органах риск-ориентированный подход представляет риск как событие, связанное с перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу. Несмотря на положительные характеристики применяемой СУР, ее использование на практике демонстрирует также и некоторые негативные аспекты. Они, прежде всего, связаны с применением

объектно-ориентированной методологии управления, в рамках которой источником риска определяется исключительно товар. Такой подход значительно сужает пространство и ограничивает инструменты поиска новых условий и рискованных ситуаций.

Практика подтверждает, что появление различного рода санкций и другого рода ограничений расширяет рисковое пространство во внешней торговле, меняет трафики перемещения товара и порождает новое явление, часто называемые перетоками. Поскольку существующая система не «просматривает» в полном объеме цепь поставки товара, то есть вероятность того, что в результате некоторые рискованные ситуации не проявляются на этапе контроля. В ходе исследования зафиксированы условия и каналы безрискового (неконтролируемого) перемещения товаров. Все это требует расширения масштабов мониторинга и осуществления интерактивного контроля, поскольку потенциально несет угрозу экономической безопасности страны и по этой причине определяет новые условия для классификации рисков, а также предъявляет качественно новые требования к СУР.

В ходе исследования отмечается и рост жалоб со стороны участников ВЭД на недостаточный уровень качества действующей в настоящее время системы таможенного контроля, что также может быть связано с реализуемой на практике технологией управления рисками и требует углубленного системного анализа и совершенствования СУР.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена следующими основными причинами: условиями полной автоматизации и интеллектуализации сквозного процесса таможенного контроля, появлением нового класса рисков в сфере ВЭД, ограниченными возможностями применяемой на практике объектно-ориентированной методологии управления рисками и недостаточным уровнем качества действующей в настоящее время системы таможенного контроля.

Вышеизложенное указывает на необходимость разработки научно обоснованных предложений по совершенствованию механизма повышения качества таможенных услуг на основе развития СУР.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Вопросы теории эффективности применения СУР и качества услуг, предоставляемых в процессе таможенного оформления и контроля, исследованы и раскрыты в аналитических докладах, отчетах, монографиях, диссертационных работах, статьях российских и зарубежных авторов.

Основы теории управления рисками наиболее полно представили в своих научных работах следующие зарубежные ученые: Д.Бернулли, Г.Марковиц, С.Роббинс, Л.Тэпман, Э.Холмс, Р. Стейнберг, Ф.Найт. Из числа Российских ученых основной вклад в развитие теории управления на основе риск-ориентированного подхода внесли исследователи: А.П.Альгин, В.А.Авдийский, М.А.Рогов, Л.Н.Тэпман.

Теоретические положения по управлению рисками в таможенных органах представлены в трудах ученых Российской таможенной академии. Из числа наиболее значимых необходимо отметить исследования проводимые Санкт-Петербургским им. В.Б. Бобкова филиалом академии, в том числе такими учеными

как С.Н.Гамидуллаев, П.Н.Афонин, А.Д.Ершов.

Развитие концептуальных положений риск-ориентированного подхода и исследование практики их реализации в процессе таможенного контроля продолжено в работах Е.М.Богоевой, А.А.Вороны, А.С.Абрамова, Е.В.Жеребина и др. Идеи цифровизации и интеллектуализации деятельности таможенных органов представлены в исследованиях П.Н.Башлы, П.Н.Афониной, В.В.Макрусева, В.Б.Мантусова, М.В.Бойковой, С.Н.Гамидуллаева, Ю.В.Малевиц, А.В.Дмитриева. Актуальные направления развития системы таможенного администрирования в условиях стратегических изменений сформулированы в работах представителей Федеральной таможенной службы России: Р.В.Давыдова, В.Ю.Диановой, М.А.Месяца, А.С.Абрамова, О.В.Маркиной и т.д.

Теория сервисно-ориентированного таможенного администрирования, таможенных услуг, в том числе качества таможенного сервиса, разработана и представлена в трудах В.Б.Мантусова, В.В.Макрусева, Ю.Е.Гупановой, М.В.Бойковой, В.Е.Новикова, А.В.Сафронова, Р.В.Федоренко, Ю.А.Чечулина, С.А.Хапилина, А.Д.Ершова и др.

Вышеуказанные исследователи внесли значительный вклад в развитие теоретических и методологических основ риск-менеджмента, сервисно ориентированного таможенного регулирования и управления качеством таможенных услуг. Однако вопросы применения СУР, ее влияния на качество предоставляемых услуг, вопросы совершенствования механизма управления качеством таможенного сервиса на основе СУР авторами отражены не в полной мере. Таким образом, теоретические и методологические основы управления качеством таможенных услуг на основе технологии управления рисками не получили должного развития. В связи с этим возникает противоречие между потребностями практики по повышению качества таможенного сервиса и возможностями методического обеспечения для научного обоснования механизма управления качеством таможенных услуг, предоставляемых в процессе таможенного контроля с применением СУР.

**Объектом исследования** является управление качеством таможенных услуг в процесс таможенного контроля с использованием СУР.

**Предметом исследования** выступает механизм повышения качества таможенных услуг в условиях развития СУР.

**Цель диссертационного исследования** состоит в совершенствовании механизма управления качеством таможенных услуг на основе модернизации СУР и развития методического обеспечения оценки комплекса предоставляемых услуг.

**Общая научная задача исследования** – разработка методического обеспечения, обоснование нового класса таможенных рисков, разработка мультипрофильной модели управления рисками и предложений (дорожной карты) по реализации механизма повышения качества таможенных услуг в условиях развития СУР.

Решение общей научной задачи исследования должно быть осуществлено за счет выполнения следующих частных задач:

1) анализ существующего механизма управления качеством таможенных услуг и зарубежного опыта развития системы управления рисками на основе

реализации технологии сквозного процесса таможенного контроля, цифровой и интеллектуальной трансформации СУР;

2) обоснование нового класса таможенных рисков и разработка мультипрофильной модели системы управления рисками;

3) разработка концепции механизма управления качеством таможенных услуг на основе развития системы управления рисками;

4) разработка методики оценки функционального и компетентностного потенциалов системы управления рисками в условиях развития;

5) разработка методики оценки качества таможенных услуг, предоставляемых системой управления рисками, в процессе ее применения и развития;

б) обоснование предложений по управлению рисками в условиях интеллектуализации цифровых таможенных технологий, разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности региональных таможенных центров оперативного мониторинга и управления рисками и дорожной карты внедрения механизма повышения качества таможенных услуг.

**Теоретической основой исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории управления, риск-менеджмента, таможенного администрирования и управления качеством таможенных услуг.

**Основу методологии исследования** составили такие методы научных исследований, как системный анализ, сравнение, синтез, обобщение, экономико-математические методы моделирования, методы экспертных оценок, методы корреляционного и регрессионного анализа, методы факторного анализа и маркетинговых исследований.

**Информационная и эмпирическая база исследования.** Информационную базу диссертационного исследования составляют сведения, размещенные в разделе результатов деятельности таможенной службы за 2017–2021 гг. официального сайта Федеральной таможенной службы, а также результаты опроса экспертов, которыми выступили должностные лица Московской областной таможни ФТС России. Эмпирическую основу составили нормативные документы, регламентирующие порядок совершения таможенных операций, а также результаты оперативно-служебной деятельности, проблемные вопросы, возникающие в структурных подразделениях СУР в ходе практической реализации положений нормативных документов.

**Область исследования.** Содержание диссертационного исследования соответствует п. 1.6.111 и 1.6.116 паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе сфера услуг).

**Научная новизна** исследования заключается в разработке концептуальных положений, методического инструментария и рекомендаций по формированию механизма повышения качества таможенных услуг для выявленных классов таможенных рисков на основе реализации мультипрофильной модели управления рисками в сквозном процессе таможенного контроля.

**Основные научные положения и результаты исследования, выносимые на защиту,** заключаются в следующем:

1. Выявлены проблемные вопросы качества таможенных услуг в условиях применения существующей СУР и ее развития, обусловленные ограниченной информированностью системы о процессе перемещения товаров через таможенную границу, недостаточной ее интегрированностью в сквозной процесс таможенного контроля, а также потребностью в адаптации системы к цифровой и интеллектуальной трансформации технологии таможенного оформления контроля.

2. Обоснован новый класс таможенных рисков и разработана мультипрофильная модель управления, особенностью которой является расширение функционала СУР под новый класс таможенных рисков (канальных рисков), и интеллектуализацию цифровых технологий сквозного процесса таможенного контроля, что позволяет повысить уровень экономической безопасности страны таможенными методами и средствами за счет непрерывного мониторинга логистики товаропотока в сфере ВЭД.

3. Сформулирована концепция и разработан механизм повышения качества таможенных услуг на основе развития СУР. Концепция и механизм реализуются путем согласованного последовательного осуществления методологических, методических и инструментальных изменений в сквозном процессе таможенного контроля и в СУР, а также за счет модернизации системы на основе мультипрофильной модели управления.

4. Разработана методика оценки функционального и компетентностного потенциала СУР в условиях ее развития. Методика отличается целостным представлением СУР и позволяет оценить влияние кадрового и функционального потенциалов системы на обеспечение ее качественных изменений в условиях развития.

5. Разработана методика оценки качества таможенных услуг, предоставляемых СУР в процессе ее применения и развития. Методика основана на международных стандартах и содержит технологию внутреннего и внешнего аудита основных качественных характеристик СУР. Методика включает критерии оценки качества, установленные на основе анализа модели потребителя таможенных услуг, представляющей ценностные ориентиры государства, общества и бизнеса в развитии СУР. Применение методики позволяет выявить закономерности в развитии СУР и в обеспечении качества предоставляемых таможенных услуг в процессе ее применения.

6. Разработаны предложения по управлению рисками в условиях интеллектуализации цифровых таможенных технологий и обоснованы рекомендации по совершенствованию деятельности региональных таможенных центров оперативного мониторинга и управления рисками. Предложения ориентированы на развитие функциональных, технологических и интеллектуальных возможностей СУР в сквозном процессе таможенного контроля, что предполагает переход на новый уровень качества таможенных услуг, предоставляемых в цифровом формате.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что:

– актуализирован понятийный аппарат и определены основные характеристики услуг, предоставляемых таможенными органами в процессе

применения СУР;

– разработаны концептуальные положения механизма повышения качества таможенных услуг с применением СУР в условиях развития;

– разработан методический инструментарий оценки качества услуг, предоставляемых таможенным органом, в процессе таможенного контроля с применением СУР;

– проведена оценка эффективности предлагаемого механизма и разработана дорожная карта его внедрения в Центре оперативного мониторинга и управления рисками Московской областной таможни (далее - ЦОМиУР МОТ) ФТС России.

**Практическое значение диссертационного исследования** выражено в том, что выводы исследования обобщают, дополняют и позволяют рассмотреть перспективы реализации концепции таможенного сервиса в условиях развития СУР. Внедрение предлагаемого механизма повышения качества таможенных услуг в деятельность ЦОМиУР МОТ ФТС России обеспечивает формирование базиса интеллектуальной среды разработки и принятия решений и нового информационного пространства для аналитических структурных подразделений таможни.

Результаты диссертационного исследования представлены в научно-исследовательских работах кафедры управления, включены в программу образовательного процесса Российской таможенной академии и ее филиалов, а также использованы при подготовке предложений по развитию и внедрению перспективных технологий в деятельность ЦОМиУР МОТ ФТС России.

**Обоснованность** полученных автором по результатам исследования научных положений и выводов обеспечивается: применением методического аппарата, соответствующего цели и задачам диссертационного исследования, использованием автором трудов ведущих отечественных и зарубежных ученых в качестве теоретической и методологической основы, а также законодательных и нормативных правовых актов Российской Федерации, официальных материалов Федеральной таможенной службы.

**Апробация и внедрение результатов исследования велись по следующим направлениям:**

1) основные положения и результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на 4 научно-практических конференциях:

1. Научно-практическая конференция «Инновационные подходы к управлению деятельностью таможенных органов». Место проведения: Российская таможенная академия. г. Люберцы. Дата проведения: 23 мая 2018 года.

2. XI Международная научно-практическая конференция «Таможенная служба России: приоритеты, возможности, перспективы». Место проведения: Российская таможенная академия. г. Люберцы. Даты проведения: 12-13 декабря 2019 года.

3. Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы таможенного дела в условиях функционирования Евразийского экономического союза». Место проведения: Российская таможенная академия. г. Люберцы. Дата проведения: 20 ноября 2020 года.



2) результаты исследования использованы:

– в деятельности Центра оперативного мониторинга и управления рисками Московской областной таможни, что подтверждено соответствующим актом внедрения;

– в учебном процессе кафедры управления Российской таможенной академии при подготовке лекционных курсов, а также при проведении семинарских занятий по дисциплинам «Анализ и оценка рисков в управлении», «Системный анализ в таможенном деле», «Управление деятельностью таможенных органов», что подтверждено соответствующим актом.

**Публикации по теме исследования.** Основные результаты и положения диссертационной работы нашли отражение в 11 научных статьях общим объемом 6,36 п.л., в том числе личный вклад автора составляет 6,14 п.л., включая 6 статей в журналах из Перечня ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ и 1 статью в журнале, включенном в базу данных Scopus. Полученные результаты диссертационного исследования опубликованы в полном объеме.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертации построена в соответствии с поставленными в ней целью и задачами. Разделами диссертации являются введение, три главы, заключение, а также список литературы, содержащий 136 источников, и приложения. Работа выполнена на 195 страницах и содержит 45 рисунков, 21 таблицу, 3 формулы и 9 приложений.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснована актуальность и степень разработанности темы исследования, определены объект, цель, предмет и задачи исследования. Дана характеристика теоретической и методологической основы исследования, его информационной и эмпирической базы, представлены научная новизна и положения, выносимые на защиту. Указаны теоретическая и практическая значимость исследования, представлена апробация результатов исследования.

**В первой главе «Существующий механизм управления качеством таможенных услуг, предоставляемых в процессе таможенного контроля»** определены и раскрыты основные положения деятельности по управлению рисками в процессе таможенного контроля. Выявлена экономическая и управленческая сущность таможенного риск-менеджмента как базового условия обеспечения качества таможенных услуг. Даны определения понятиям «таможенная услуга» на основе модели потребителя и целей применения СУР, а также «классы таможенных рисков», «канальные риски», «сквозной процесс таможенного контроля», «мультипрофильная модель управления рисками». Проведен анализ существующего механизма управления качеством таможенных услуг на основе СУР. Установлены проблемные характеристики. Установлены основные направления повышения качества таможенных услуг на основе анализа отечественной и зарубежной практики применения и развития СУР.

**Во второй главе «Совершенствование механизма управления качеством таможенных услуг на основе развития системы управления рисками»** представлен и обоснован новый класс таможенных рисков и разработана

мультипрофильная модель развития СУР и интеллектуализации цифровых таможенных технологий. Раскрыты направления совершенствования механизма управления качеством таможенных услуг на основе инноваций в СУР. Представлен методический аппарат оценки СУР и качества предоставляемых таможенных услуг, включающий: методику комплексной оценки функционального и компетентностного потенциала СУР в условиях развития и методику оценки качества таможенных услуг, предоставляемых СУР в процессе ее применения и развития

**Третья глава «Предложения по развитию и реализации механизма повышения качества таможенных услуг. Оценка достигаемого эффекта»** содержит экспериментальные условия реализации разработанного механизма, в том числе в ней определены основные направления повышения качества услуг, предоставляемых таможенными органами в условиях интеллектуализации цифровых таможенных технологий. Сформулированы рекомендации по повышению качества таможенных услуг, предоставляемых региональными таможенными ЦОМиУР. Разработаны и представлены положения дорожной карты внедрения механизма повышения качества таможенных услуг на основе развития СУР в МОТ. Проведена оценка достигаемого эффекта.

**В заключении** сформулированы основные выводы и результаты, следующие из проведенного диссертационного исследования.

### **III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

#### **1. Выявлены проблемные вопросы качества таможенных услуг в условиях применения существующей СУР и ее развития.**

Проведенный анализ результатов применения СУР в процессе таможенного контроля, проводимого МОТ ФТС России, позволил выявить ключевые проблемы, такие как:

– отсутствие возможности оперативного расширения функционала СУР, с учетом реализуемой в центрах электронного декларирования технологии сквозного процесса таможенного контроля: в современных условиях функции СУР сконцентрированы на этапе декларирования;

– ограниченное использование информационного ресурса, необходимого для принятия решений по управлению рисками: имеющаяся информация носит превентивный характер, только информация в виде декларации и товаросопроводительных документов имеет формальный статус для принятия решений;

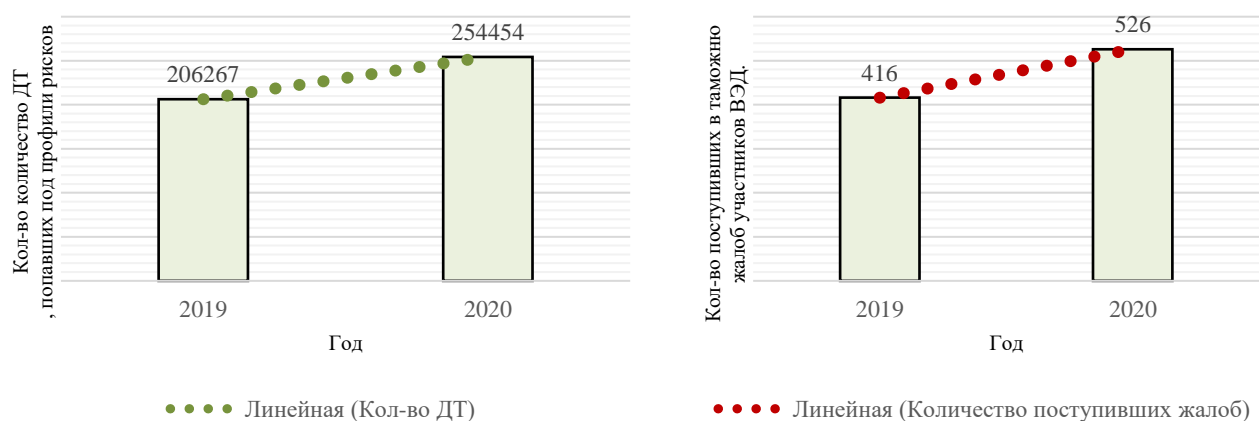
– недостаточный уровень компетентностного потенциала СУР, поскольку отсутствует система подготовки специализированных кадров, способных применять и развивать цифровые и интеллектуальные технологии управления рисками;

– в процессе оценки риска не учитывается логистика перемещения товаров и участие всех субъектов внешнеторговой сделки, в том числе околотаможенных структур.

Представленные проблемные характеристики не позволяют полноценно решать задачу развития СУР и повышать качество таможенных услуг. По данным проведенной в ходе исследования оценки наблюдаются следующие закономерности:

- проявляется позитивная динамика показателя результативности применения мер минимизации рисков, что свидетельствует и о результативности применения СУР в целом (см. диаграмму «а» рисунка 1);

- наблюдается тенденция роста значения показателя «количество поступивших в таможенную службу жалоб участников ВЭД», что в свою очередь свидетельствует о недостижении целей развития СУР и снижении качества предоставляемых таможенных услуг (см. диаграмму «б» рисунка 1).



а)

б)

Рисунок 1 – Показатели применения существующей технологии СУР

*Источник: составлено автором*

Представленные закономерности объясняются тем, что существующая технология применения СУР фиксирует и анализирует документы, непосредственно характеризующие товар на этапе декларирования, и не просматривает в полном объеме цепь поставки товаров на этапах предварительного и постконтроля. Принимаемые решения в условиях информационных ограничений являются причиной роста жалоб со стороны участников ВЭД и низкой оценки качества таможенных услуг. Усугубляет тенденцию недостаточный уровень цифровизации и интеллектуализация технологической среды сквозного процесса таможенного контроля.

СУР строго и последовательно реализует возложенные на нее функции в пределах заявленного потенциала, однако при этом, в силу изначально заложенных ограничений, проявляет недостаточный уровень гибкости и самостоятельности как в отношении изменяемых параметров внешней среды, так и в отношении товара как объекта контроля, что также отражается в показателях качества таможенных услуг.

## 2. Обоснован новый класс таможенных рисков и разработана мультипрофильная модель управления.

В ходе исследования проведен практический эксперимент по выявлению нового класса рисков на базе МОТ. Условиями эксперимента являются введенные

ограничения и запреты к ввозу на территорию Российской Федерации сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых являются Соединенные Штаты Америки, страны Европейского Союза, Канада, Австралия, а также ряд других стран. Мониторинг фокус-группы обозначенных товаров, а также анализ и оценка рисков ситуаций, возникших в период 2013–2015 гг., позволили установить новый признак рисков ситуаций – логистический канал перемещения товара. На основе описанного профиля определен новый класс таможенных рисков – «канальный риск». Канальный риск – это вероятность несоблюдения международных договоров и актов в сфере таможенного регулирования, законодательства государств-членов о таможенном регулировании, проявляющаяся в процессе перемещения товаров в пределах всей цепи поставки, и прежде всего в измененных логистических цепях поставок.

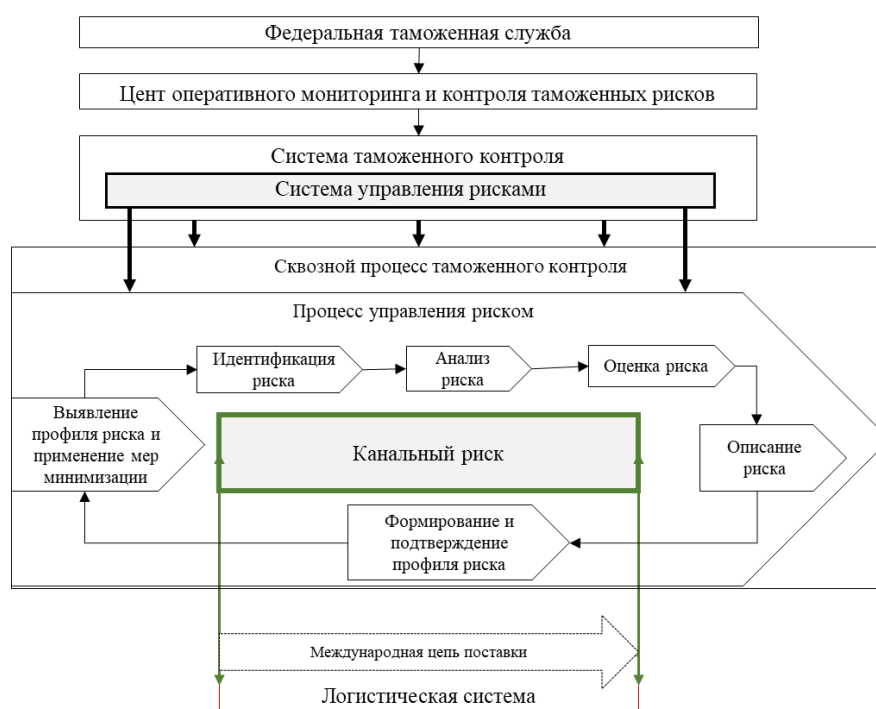


Рисунок 2 – Структурно-функциональная модель канального риска

*Источник: составлено автором*

Изменение канала перемещения товара через таможенную границу обусловлено заинтересованностью, действием или бездействием участников внешнеторговой сделки, а также решениями, принимаемыми в отношении юридического статуса товара должностными лицами таможенных органов в рамках логистического трафика перемещения товара.

Модельное описание канального риска представлено в структурно-функциональном виде (рис. 2).

Существенным условием управления рисками в расширенном функциональном пространстве является технология сквозного процесса таможенного контроля, то есть технология последовательно выполняемых функций несколькими структурными подразделениями таможенных органов, обеспечивающих непрерывность, оперативность и надежность в принятии решений. Применение СУР на всех этапах таможенного контроля

(предварительный, фактический и после выпуска товаров) обеспечивает просматриваемость товарных и канальных рисков не только в пределах систем электронного декларирования, но и в логистической системе и международной цепи поставки товаров. Информатизация СУР обеспечивается цифровыми и интеллектуальными технологиями анализа и оценки рисков, развитие которых представляет стратегическое направление развития таможенной службы России.

Таким образом, функциональный потенциал СУР и технология сквозного процесса таможенного контроля обеспечивают разработку и применение мультипрофильной модели управления таможенными рисками (рис. 3). Мультипрофильная модель управления таможенными рисками – это экспертно-аналитическая модель, систематизирующая различные классы таможенных рисков и адаптированная к условиям реализации сквозного процесса таможенного контроля. Профиль риска составляется на основе экспериментально установленных признаков рисков и экспертных оценок частоты проявления рисков в наблюдаемом периоде. Частота фиксирует количество совершенных действий участником ВЭД с товаром и отражает ход движения по логистической цепи с учетом изменений условий поставки. Частота изменения представляется в двух формах: нормированная (0–0,5) и переменная (0,5–1,0). На рисунке 4 представлен пример профиля № 3, выявленного в ходе проведенного статистического эксперимента.

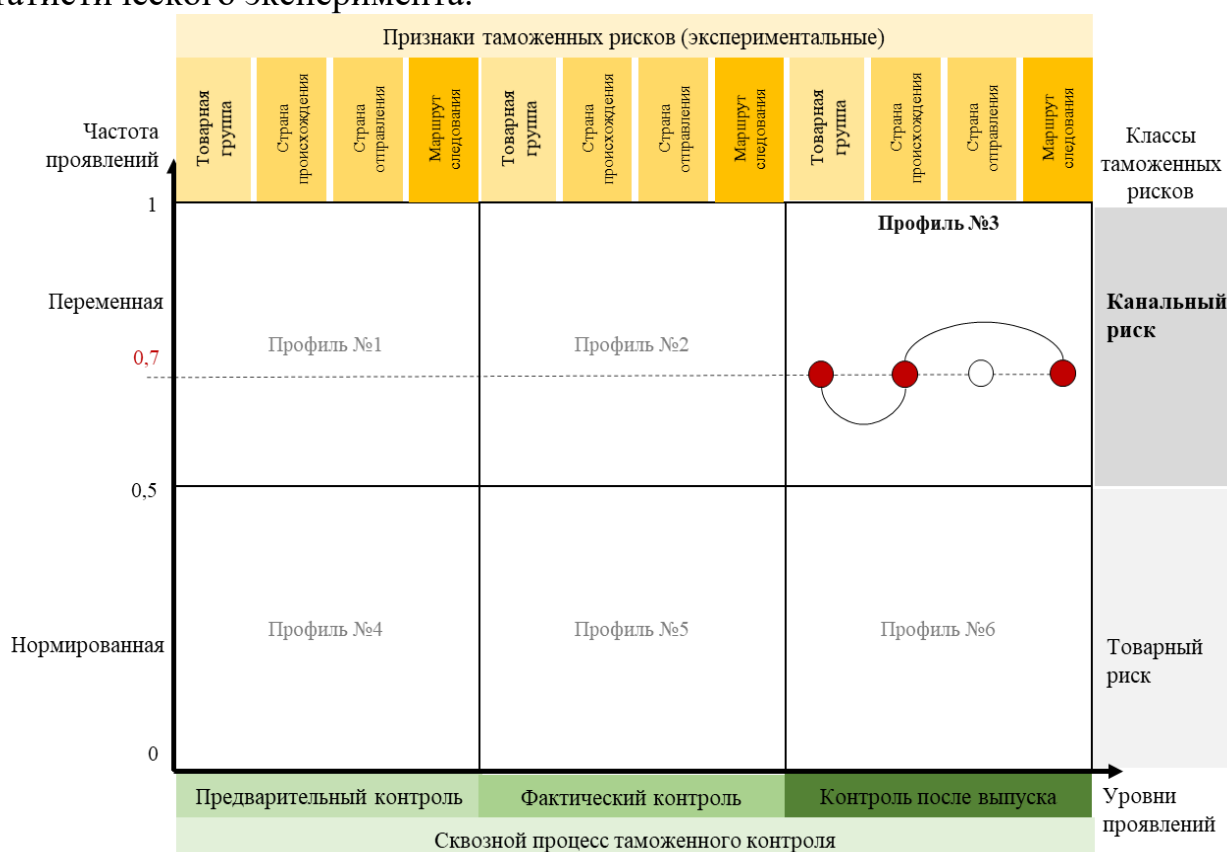


Рисунок 3– Мультипрофильная модель управления таможенными рисками

*Источник: составлено автором*

Реализация мультипрофильной модели управления таможенными рисками в процессе сквозного таможенного контроля обеспечивает решение следующих задач: расширение функционального потенциала СУР; интеграция СУР во

внешнеторговый процесс; создание гибкой системы принятия решений по управлению рисками и, как следствие, ускорение операций таможенного контроля. Решение представленных задач качественно преобразует СУР, ориентирует на развитие системы в условиях цифровой трансформации сферы ВЭД и повышения качества таможенных услуг.

В рамках решаемой исследовательской задачи таможенная услуга определяется с учетом принципов международного стандарт риск-менеджмента, а также практики реализации риск-ориентированного подхода в деятельности таможенных органов. Таким образом, таможенная услуга – это услуга особого рода, связанная с применением СУР на всех этапах таможенного контроля, обеспечивающая ускорение процесса, снижение вероятности наступления рисков событий и уменьшение экономических последствий для участников ВЭД.

Базовые принципы управления рисками в сквозном процессе таможенного контроля определяют управленческую и экономическую сущность СУР. Первая представляет систему–организацию, структура и наполнение которой обеспечивается функциональным и ресурсным потенциалом Федеральной таможенной службы. Вторая заключается в самом процессе управления рисками, направленном на минимизацию издержек субъектов внешнеторговой деятельности: государства в части противодействия нарушениям законодательства, бизнес-сообщества в части сокращения издержек на прохождении операций таможенного контроля. Потребности в непрерывном применении и развитии СУР инициируют разработку механизма повышения качества таможенных услуг. В рамках проведенного исследования представлена гипотеза, согласно которой несогласованность целей применения и развития СУР проявляется в неполном задействовании функционального, технологического и ресурсного потенциалов системы и, как следствие, низкой оценке качества таможенных услуг.

### **3. Сформулирована концепция и разработан механизм повышения качества таможенных услуг на основе развития СУР.**

Концептуальным условием разработки механизма повышения качества таможенных услуг в условиях развития является целостное представление интеллектуальной СУР на организационном, деятельном (процессном) и инструментальном уровнях, а также методическое сопровождение и мониторинг реализации и применения самонастраивающейся системы как условие непрерывного повышения качества таможенных услуг (рис. 4).

Разработанная в исследовании мультипрофильная модель управления рисками раскрывает функциональный потенциал существующей технологии СУР, который позволяет определить гибкость, открытость и адаптивность системы к условиям внешних изменений, что отмечается на примере выявленного нового класса таможенных рисков. Предложенная модель оптимизирует процесс сквозного таможенного контроля и ориентирована на управление применением и развитием СУР с целью непрерывного повышения качества таможенных услуг. Основные компоненты механизма представлены на рисунке 4.

# СФЕРА ВЭД

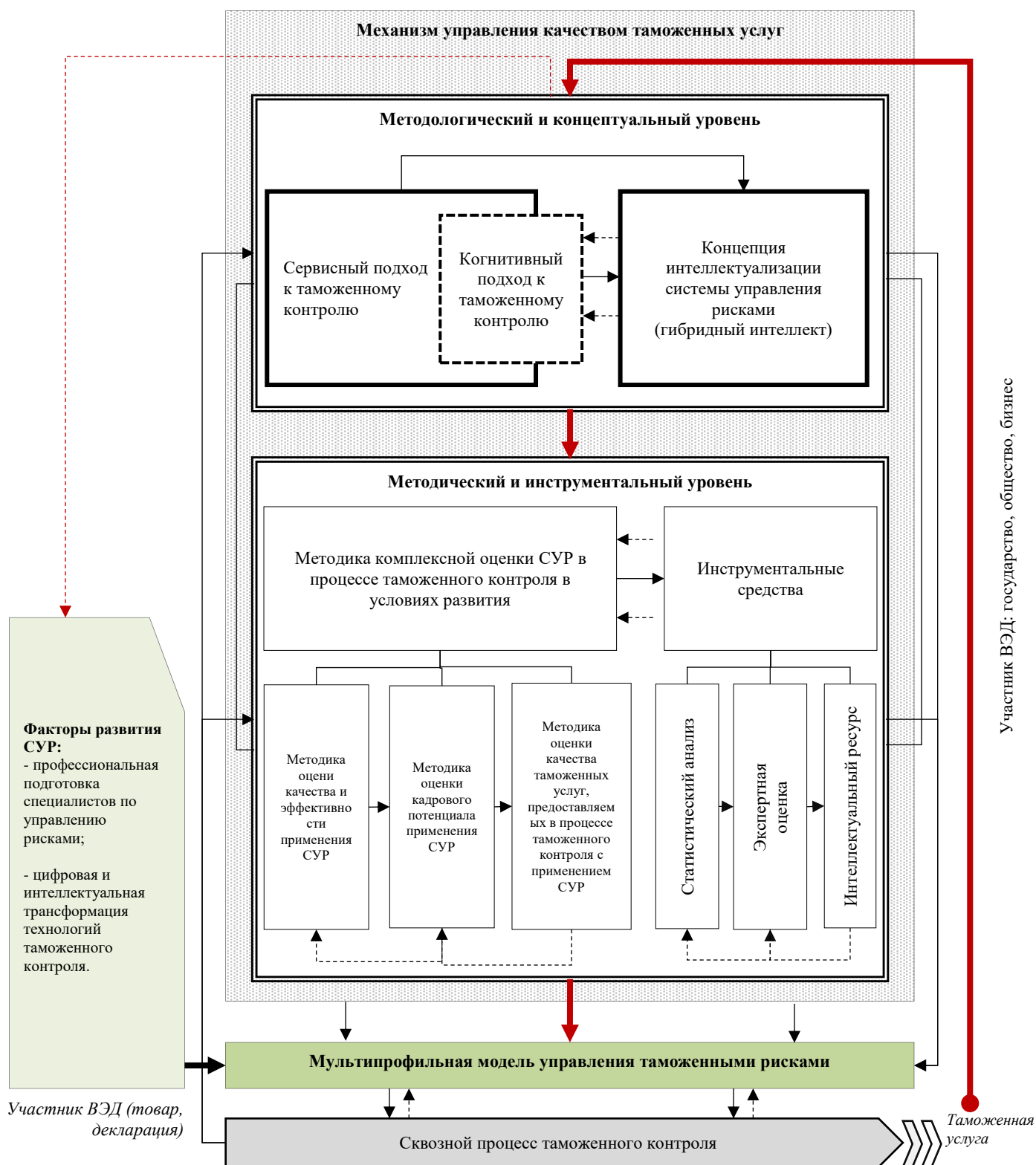


Рисунок 4 – Механизм повышения качества таможенных услуг в условиях развития СУР

Источник: составлено автором

Важным примечанием к представленному механизму является двойственность СУР: система как организация и система как процесс. Такое свойство необходимо учитывать при решении задачи развития СУР в условиях

интеллектуализации цифровых технологий таможенного контроля. Организация должна быть обеспечена необходимым кадровым потенциалом, компетентным в применении СУР на основе интеллектуальных технологий. Процесс – обеспечен функциональным потенциалом для интеграции системы через таможенный контроль в международную цепь поставки товара. Таким образом, актуализируется задача анализа и оценки компетентностного и функционального потенциалов СУР с целью их формирования и развития.

Новый механизм повышения качества таможенных услуг востребован не только системой таможенного администрирования, поскольку адаптирован под технологичную среду сквозного процесса таможенного контроля, но и участниками ВЭД. Защита экономической безопасности и содействие развитию торговли – такие цели могут быть достигнуты на основе формирования действенной экономико-технологической системы – концептуально и продуктивно устроенной информационной среды взаимодействия таможенных органов и участников ВЭД.

#### **4. Разработана методика оценки функционального и компетентностного потенциала СУР в условиях ее развития.**

Методический инструментарий оценки позволяет установить уровень функционального и компетентностного потенциалов СУР. Следствием задачи оценки является определение связи и степени влияния потенциалов на качественное преобразование системы.

Комплексная оценка обеспечивает решение следующих задач:

- 1) анализ существующей СУР, эффективности ее применения, качества предоставляемых системой услуг, в общем случае – ее существующего потенциала;
- 2) определение требований к развивающейся системе по составу ключевых интеллектуальных функций, набору решаемых задач, перечню и характеристикам реализуемых когнитивных процессов риск-менеджмента, а также традиционных требований к программно-техническим средствам и требований к когнитивным параметрам технологической платформы системы;
- 3) оценка самообучающейся (интеллектуальной) СУР на этапах ее реализации и в процессе практического применения.

Оценка функционального потенциала проводится на основе экспертной технологии. В рамках исследования эксперты оценили качество деятельности должностных лиц таможенных органов: результативность и продуктивность выполняемых функций в процессе применения СУР. Профиль результатов оценки формировался по заданным условиям: № 1 – опыт работы в подразделениях таможенного контроля с применением СУР составляет от 1 до 5 лет; № 2 – опыт работы – более 5 лет. С целью установления предела функциональных возможностей СУР эксперты определили требования к специалисту по управлению рисками на современном этапе и в условиях развития – № 3.

Результаты оценки представлены на рисунке 5. Средний балл по первому профилю составляет 3,03 балла, по второму – 7,32 балла, профиль специалиста по управлению рисками составляет 8,24 балла.



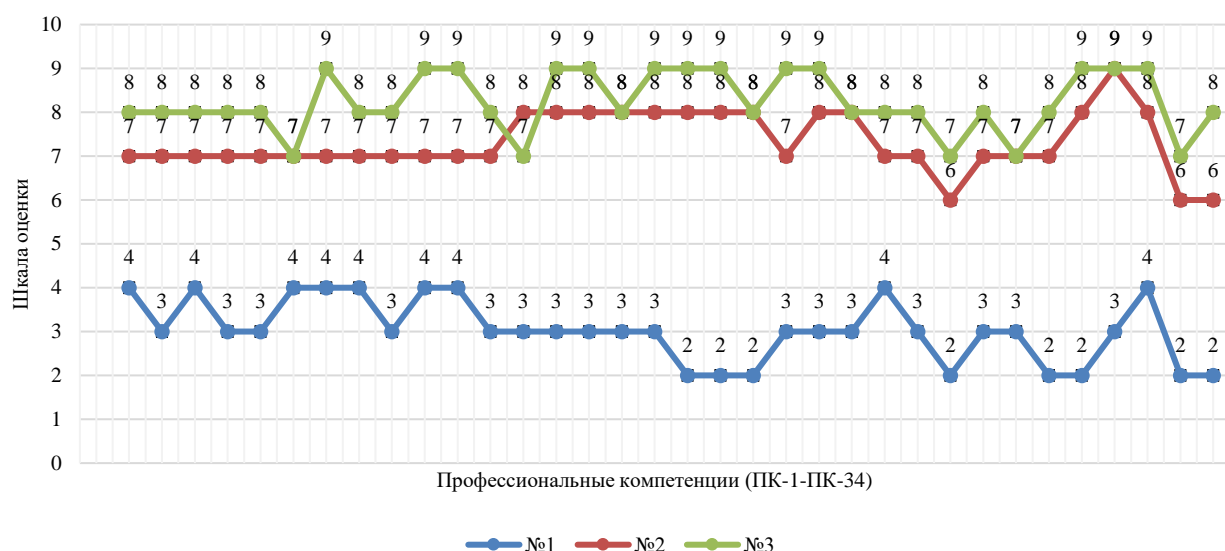


Рисунок 5 – Результаты и профили экспертных оценок

*Источник: составлено автором*

Проведенный анализ позволил установить, что функциональный потенциал СУР ограничен и компенсируется в процессе применения компетентностным потенциалом, представленным профилем № 2. Данная тенденция наблюдается по выполнению функций «сбор и обработка информации о результатах таможенного контроля товаров...», «выбор технологии оценки рисков...», «анализ результатов мероприятий по воздействию на риск...» и характеризует особый формат управления рисками на основе сбалансированного применения функционального и компетентностного потенциалов. Такой подход основан на идее гибридного интеллекта.

Оценка компетентностного потенциала проведена с помощью метода средних оценок, который позволил определить разрыв между существующим уровнем потенциала и требуемым. Разрыв значений экспертной оценки составил 1,67–2,00 балла. Экспертно установлено, что разрыв является существенным и свидетельствует и необходимости повышения компетентностного потенциала должностных лиц таможенных органов по направлениям, представленным в таблице 1.

Таблица 1 – Направления повышения компетентностного потенциала (фрагмент)

Наименование функции	Существующий уровень	Требуемый уровень	Значение разрыва
Планировать, координировать и управлять деятельностью подразделений в соответствии с целями и задачами таможенного органа при применении СУР	6,33	8,00	-1,67
Поддерживать эффективные коммуникации должностных лиц подразделений в сфере управления рисками	6,33	8,00	-1,67
Разрабатывать предложения по совершенствованию методик анализа рисков	6,33	8,00	-1,67
Разрабатывать методические и нормативные документы в сфере обеспечения функционирования и координации процесса управления рисками	5,00	7,00	-2,00
Обеспечивать подготовку и направление предложений по доработке информационно-программных средств Единой автоматизированной информационной системы, используемых	5,67	7,50	-1,83

Наименование функции	Существующий уровень	Требуемый уровень	Значение разрыва
при реализации СУР, а также по ведению и использованию информационных ресурсов и баз данных			
Подготавливать предложения по оптимизации организационно-штатной структуры подразделения, ответственного за реализацию СУР	6,33	8,00	-1,67
Подготавливать и обосновывать предложения по корректировке установленных контрольных показателей эффективности и результативности СУР	5,00	7,00	-2,00
Проводить анализ и подготавливать предложения по внесению изменений в реестры лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного регулирования, а также в алгоритмы автоматического категорирования лиц при отнесении их к категориям низкого, среднего или высокого уровня риска	5,33	7,50	-2,17

*Источник: составлено автором*

Таким образом, наиболее проблемные функции по применению СУР связаны с разработкой и принятием решений. По данным направлениям требуется профессиональная подготовка должностных лиц таможенных органов, в частности по стандартам специалиста по управлению рисками. Именно профессиональный характер устанавливает ориентир на специализированную среду деятельности, компетентностный потенциал которой сводится не только к умениям и навыкам выполнять дискретные функции (например, проводить контрольные мероприятия и применять меры минимизации рисков), но и к знаниям (интеллектуальному ресурсу), способствующим непрерывному развитию компетентностного потенциала СУР и расширению ее функционального потенциала. Сбалансированное развитие СУР способствует повышению качества таможенных услуг.

### **5. Разработана методика оценки качества таможенных услуг, предоставляемых СУР в процессе ее применения и развития.**

Анализ положений международных стандартов по оценке эффективности применения СУР и качества предоставляемых услуг позволяет интегрировать рекомендуемые параметры и применить два подхода к оценке. Первый подход проявляет качество системы на основе внутренней оценки, представляющей экспертный аудит системы управления таможенными рисками, второй – качество СУР по внешним признакам – ориентируясь на потребности участников ВЭД в таможенных услугах, в том числе на применение СУР в процессе таможенного контроля в целях повышения качества и ускорения процесса принятия решения по выпуску.

Результаты апробации первого подхода представлены в таблице 2. Обобщенная экспертная оценка качества СУР составила 5,00 баллов, что характерно для устойчивой и проблемной системы. Устойчивость обусловлена, тем, что таможенные органы имеют достаточный опыт работы с СУР, применение в процессе таможенного контроля носит не случайный, но постоянный, целенаправленный характер. Однако проблема представляется по блоку критериев «3. Анализ и контроль результатов», который заключается в выработке и принятии решений – аналитической составляющей, обеспечивающей развитие системы (адаптации и интеграции).

Таблица 2 – Результат первого этапа тренинга: оценка качества СУР

Критерии оценки		Среднее значение экспертной оценки	Оптимальное значение	Целевое значение
1. Оценка риска				
1.1	Идентификация риска	6,00	7,00	9,00
1.2	Анализ риска	5,00	7,00	9,00
1.3	Оценка уровня риска	5,00	7,00	9,00
2. Выбор и реализация мер по минимизации риска				
2.1	Описание риска	6,00	7,00	9,00
2.2	Выбор и согласование необходимых и достаточных мер по минимизации	5,00	7,00	9,00
2.3	Реализация мер по минимизации риска	5,00	7,00	9,00
3. Анализ и контроль результатов				
3.1	Оценка и контроль полученных результатов, регистрация итогов применения мер по минимизации риска	4,00	7,00	9,00
3.2	Подготовка предложений по итогам применения мер по минимизации риска	4,00	7,00	9,00

*Источник: составлен автором*

Проведенная оценка качества выполняемых задач функционирования и развития СУР выявила существенный разрыв между соответствующими профилями: 6,13 и 2,55 баллов. Устойчивость применения системы не сопоставима с неустойчивостью системы в условиях развития.

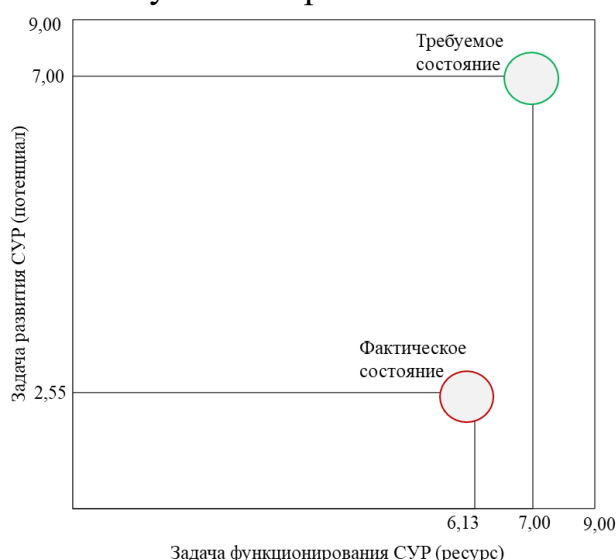


Рисунок 6 – Матрица позиционирования фактического и требуемого состояния качества СУР

*Источник: составлено автором*

Из результатов экспертной оценки следует, что потенциал системы, даже при устойчивом ресурсном обеспечении, незначителен для решения задач

стратегического развития (рис. 6). Также следует сделать вывод о наличии проблемы качества СУР, обусловленной идеологическими, организационными и технологическими разрывами между существующей и будущей системами, что подтверждается наименованием задач и их значением для целей таможенного контроля.

Таким образом, качество СУР на данном этапе отвечает требованиям функционала таможенного контроля. Потенциал развития СУР отразить в условиях новой идеологии таможенного администрирования, в том числе цифровизации и интеллектуализации, не представляется возможным. Чтобы раскрыть качество системы в условиях развития представим третий этап оценки – внешний, – в котором акцент сделан на качестве услуг, а значит на ценности и полезности применения СУР в процессе таможенного контроля для участников ВЭД.

Система критериев оценки качества СУР, применение которой направлено на удовлетворение потребностей участников основного процесса организации, представлена в ISO 31000:2018.

Оценка СУР проводилась в объеме эксперимента по апробации пилотного варианта методики, поскольку ее экспертизу осуществляли должностные лица Центра электронного декларирования МОТ ФТС России в игровом режиме. Экспертам было выставлено условие: инспектор, осуществляющий выпуск таможенной декларации, заинтересован в оперативном и надежном принятии решений также, как и участники ВЭД. Так результаты экспертной оценки далее были экстраполированы на представителей бизнес-сообщества. Исследование проводилось в режиме тренинга. Инструмент оценки – качественно-количественная девятимерная линейка, инструмент позиционирования – многомерная бостонская матрица.

Внешний аудит качества СУР проявил наличие существенных проблем качества СУР и, как следствие, качества предоставляемых таможенных услуг. Профиль результатов внешнего аудита представлен на рисунке 7.

Среднее значение экспертных оценок составило 5,37 баллов, что характеризует устойчивое состояние системы, но свидетельствует о наличии проблемы, в том числе по таким критериям, как адаптируемость, инклюзивность, динамичность, информационная доступность, социализированность, эволюционность. Представленные характеристики по данным критериям отражают СУР как особую среду взаимодействия таможенных органов и участников ВЭД, в теории таможенных услуг такая среда определяется сервисом. Подтверждается эта гипотеза также тем, что по критерию «интегрированность» эксперты оценили текущее состояние системы выше уровня цели<sup>1</sup>, таким образом, указав на развитость СУР в технологическом аспекте. Значения оценки по критерию «интегрированность» коррелируются с результатами оценки ресурсного обеспечения.

---

<sup>1</sup> В девятимерной качественно-количественной линейке, примененной в качестве метода балльной оценки в рамках тренинга, уровень цели представляется на уровне 7 баллов.

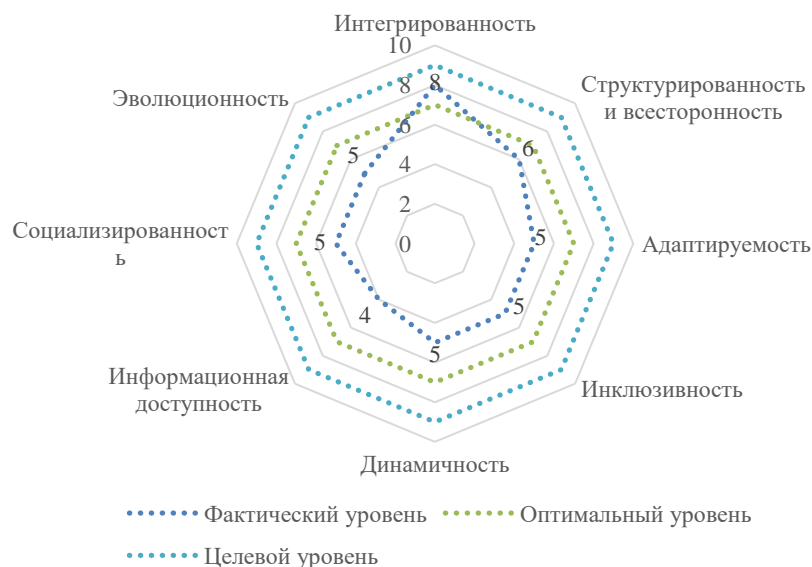


Рисунок 7 – Многомерная матрица результатов экспертизы качества СУР, применяемой в процессе предоставления таможенных услуг (результаты экспертной оценки в баллах)

*Источник: составлено автором*

Сопоставительный анализ результатов внутренней оценки и внешнего аудита свидетельствует о необходимости разработки системы показателей качества СУР с учетом потребительской ценности таможенных услуг, предоставляемых в процессе ее применения. Прогностический характер системы показателей целесообразно учесть при решении задачи по формированию и развитию потенциала системы в условиях реализации Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года.

**6. Разработаны предложения по управлению рисками в условиях интеллектуализации цифровых таможенных технологий и обоснованы рекомендации по совершенствованию деятельности региональных таможенных центров оперативного мониторинга и управления рисками.**

Проведенный анализ стратегических целей развития таможенной службы до 2020 и 2030 года, а также ключевых задач цифровой трансформации и проекта «Интеллектуальный пункт пропуска» позволил установить ориентиры и тенденции трансформации технологии управления рисками. Разработанные предложения представляют уровни применения СУР (функциональный, технологический и инструментальный) и соотношение производимых изменений в условиях цифровой и интеллектуальной трансформации (рис. 8).

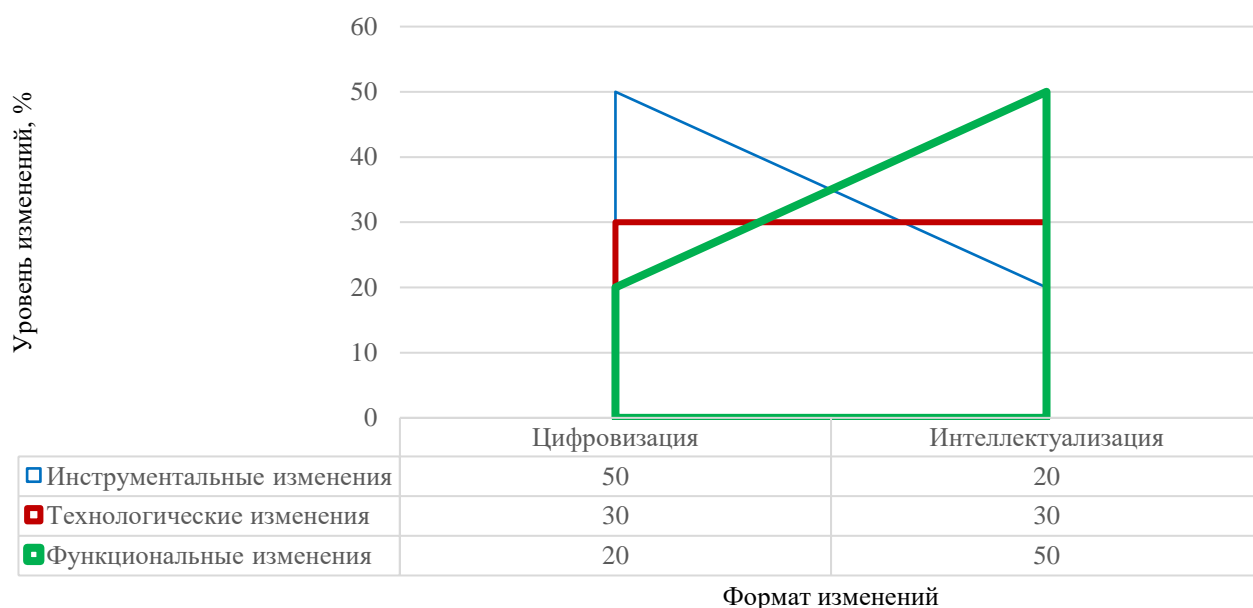


Рисунок 8 – Пропорция уровней изменений на этапах цифровизации и интеллектуализации, их соотношение

*Источник: составлено автором*

Данная на рисунке 9 диаграмма представляет соотношение изменений различного уровня: цифровизация предполагает инструментальное развитие СУР (60% изменений); в свою очередь, интеллектуализация основана на функциональной трансформации системы (60% изменений).

С учетом специфики деятельности региональных таможенных ЦОМиУР разработаны предложения по управлению рисками в условиях интеллектуализации цифровых таможенных технологий (табл. 3).

Осуществление представленных мероприятий обеспечивает совершенствование деятельности региональных ЦОМиУР и реализацию механизма повышения качества таможенных услуг, предоставляемых в процессе применения СУР.

Таблица 3 – Предложения по управлению рисками в условиях интеллектуализации цифровых технологий

№	Выявленная проблема	Наименование мероприятия
Функциональное развитие СУР		
1	Отсутствие возможности расширения функционала СУР с учетом изменений внешнеторгового процесса	Развитие технологии сквозного процесса таможенного контроля, реализация концепции гибридного интеллекта на основе сбалансированного сочетания функционального и компетентностного потенциала СУР
Технологическое развитие СУР		
2	В процессе определения риска не учитывается логистика перемещения товаров и участие в процессе всех субъектов внешнеторговой сделки, в том числе околотаможенных структур	Разработка, апробация и внедрение мультипрофильной модели управления рисками в сквозном процессе таможенного контроля. Развитие классификатора риска, включение признаков канального риска
Инструментальное развитие СУР		

№	Выявленная проблема	Наименование мероприятия
3	Ограниченный информационный ресурс, необходимый для принятия решений по управлению рисками: имеющаяся информация носит превентивный характер, только информация в виде декларации и товаросопроводительных документов имеет формальный статус для принятия решений	Разработка, апробация и внедрение экспертно-аналитического инструментария оценки рисков ситуаций. Профессиональная подготовка специалистов по управлению рисками

*Источник: составлено автором*

Решение функциональных, технологических и инструментальных проблем позволит:

1) значительно сократить сроки принятия решений в рамках СУР должностными лицами региональных ЦОМиУР за счет максимальной автоматизации процессов анализа и оценки рисков, и одновременно даст возможность перенести время начала проведения контрольных мероприятий на более ранний этап – предварительное информирование и транзит;

2) повысить эффективность контроля перемещения товаров и транспортных средств за счет максимальной автоматизации процессов идентификации рисков, расширения количества объектов контроля; увеличить собираемость таможенных платежей с одновременным ускорением проведения таможенных операций;

3) уменьшить необоснованные расходы участников ВЭД, связанные с избыточной нагрузкой при проведении таможенного контроля;

4) сосредоточить таможенный контроль на областях риска с высоким уровнем и создать благоприятные условия для ускорения и упрощения перемещения товаров, по которым не выявлена необходимость применения таможенного контроля;

5) снизить долю теневого сектора в экономике государства, уменьшить затраты на проведение таможенного контроля, повысить уровень правомерности и обоснованности принимаемых таможенными органами решений.

Потребность в совершенствовании деятельности ЦОМиУР обусловлена рядом факторов, в том числе требованиями стратегии развития и выполнением плана по контрольным показателям развития СУР. Плановые и прогнозные значения эффективности управления рисками указывают на оперативность решаемой задачи повышения качества таможенных услуг (табл. 4). Так, к 2022 году требуется выполнить контрольные показатели развития СУР, в последующие интервалы – обеспечивать устойчивость функционирования системы.

Таблица 4 – Распределение целевых показателей эффективности применения СУР

Показатели	Плановые значения	Прогнозные значения	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Результативность общероссийских профилей рисков	90%	90%	>90%
Доля нарушений, выявленных с применением СУР, в общем количестве нарушений, выявленных по результатам проведения таможенного контроля	90%	90%	>90%
Эффективность применения мер контроля без указания в профиле риска	80%	80%	>80%
Экономическая эффективность контроля классификации товаров	80%	80%	>80%

*Источник: составлено автором*

Достижимые эффекты реализации механизма повышения качества таможенных услуг установлены в ходе экспериментального исследования по разработке мультипрофильной модели управления рисками. Установлено, что показатели эффективности деятельности ЦОМиУР тождественны качеству предоставляемых таможенных услуг в сквозном процессе таможенного контроля. В том числе внедрение модели и профилизация канальных рисков отражается в результатах деятельности ЦОМиУР по следующим показателям:

- сумма начисленных таможенных платежей;
- количество заведенных дел об административной ответственности.

Эффективность применения СУР по результатам развития системы составила 92% (рис. 9).

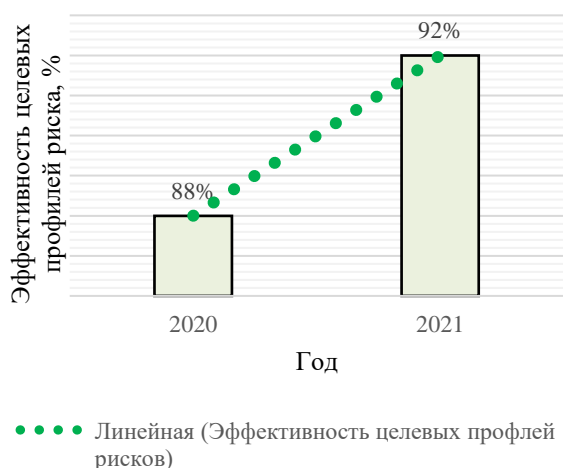


Рисунок 9 – Тенденция повышения эффективности целевых профилей рисков

*Источник: составлено автором*

С учетом выявленных товарных и в экспериментальном режиме канальных рисков по результатам применения СУР в 2021 году (рис. 10) МОТ было дополнительно начислено таможенных платежей на общую сумму 3,6 млрд рублей, возбуждено 826 дел об административной ответственности (в 2020 г. – 594 ДТ).

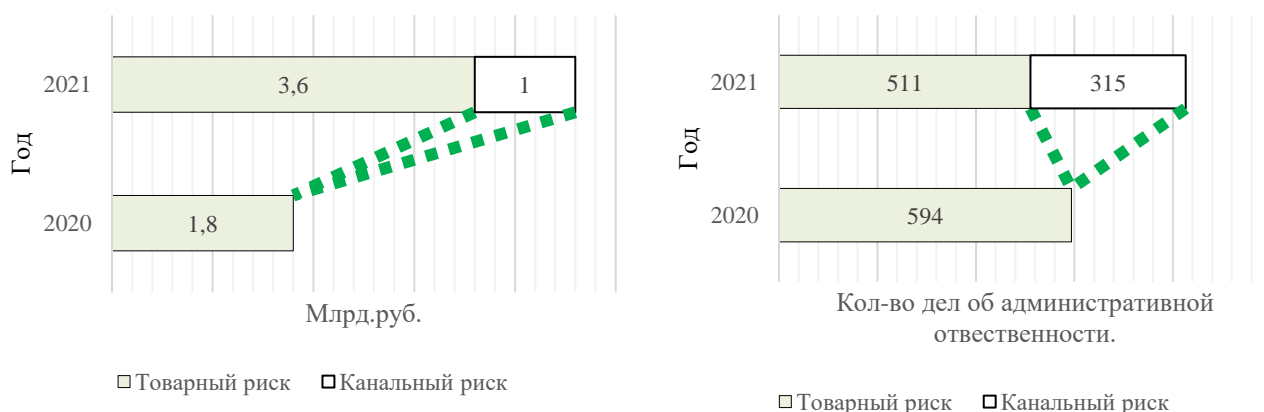


Рисунок 10 – Тенденции повышения результативности применения СУР

*Источник: составлено автором*

Таким образом, в условиях реализации проекта «Интеллектуальный пункт пропуска» актуализируется потребность в совершенствовании деятельности



таможенных органов, в том числе региональных таможенных ЦОМиУР, реализующих технологию сквозного процесса таможенного контроля и наращивающих функциональный, технологический и компетентностный потенциал СУР. Представленный механизм повышения качества таможенных услуг обеспечивает согласованное и последовательное управление развитием деятельности таможенных органов в целом и применения СУР в частности, что подтверждается оценкой ожидаемых результатов на основе контрольных показателей результативности применения СУР.

По результатам проведенного исследования разработана дорожная карта внедрения механизма повышения качества таможенных услуг в деятельность ЦОМиУР МОТ ФТС России, которая составлена на основе действующего плана реализации стратегии развития таможенной службы и включает рекомендации по развитию СУР.

#### **IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В диссертационном исследовании представлено научное обоснование предложений по совершенствованию механизма повышения качества таможенных услуг в условиях интеллектуальной трансформации цифровых технологий управления рисками, включающее:

1) новый класс «канальных» таможенных рисков и мультипрофильную модель управления рисками;

2) концепцию и механизм повышения качества таможенных услуг в условиях развития СУР;

3) методику комплексной оценки функционального и компетентностного потенциала СУР в условиях развития;

4) методику оценки качества таможенных услуг, предоставляемых СУР в процессе ее применения и развития;

5) дорожную карту внедрения механизма повышения качества таможенных услуг в деятельность региональных центров оперативного мониторинга и управления рисками.

Применение СУР в сквозном процессе таможенного контроля представляется таможенной услугой, направленной на удовлетворение потребностей участников ВЭД: государства в части защиты национальных интересов и бизнеса в части содействия развитию внешнеторговых отношений. Повышение качества таможенной услуги обеспечивается в процессе непрерывного развития СУР, синхронизация темпов развития системы и сферы ВЭД является ключевой идеей стратегии развития таможенных органов России, в том числе интеллектуальной трансформации цифровых технологий управления таможенными рисками.

Предложенные концепция и механизм повышения качества таможенных услуг в условиях развития СУР отличаются целостным представлением системы и интеллектуальной средой управления. Аналитической платформой СУР является разработанная мультипрофильная модель управления рисками, представляющая классы таможенных рисков: товарный и канальный, а также технику их анализа, оценки и профилизации.

Исследование основано на экспертно-аналитической технологии моделирования таможенной услуги и СУР, доказательность выводов и результатов экспертиз обеспечивается применением экономико-статистических методов оценки результативности управления рисками.

Практическое применение результатов диссертационного исследования, в соответствии с разработанной дорожной картой, обеспечит повышение эффективности деятельности и качества предоставляемых таможенных услуг региональными центрами оперативного мониторинга и управления рисками.

## **V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Статьи, опубликованные в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:**

1. Насибуллин А.А. Совершенствование деятельности региональных таможенных центров оперативного мониторинга и управления рисками // Вестник Российской таможенной академии. 2019. № 4. С.149-156 (0,52 п.л.).

2. Насибуллин А.А. Управление рисками в условиях интеллектуализации цифровых таможенных технологий // Вестник Российской таможенной академии. 2021. № 1(54). С.153-159 (0,54 п.л.).

3. Насибуллин А.А. Методики оценки качества таможенных услуг, предоставляемых СУР в процессе ее применения и развития // Экономика и предпринимательство. 2021. № 11. С.1370-1378 (0,65 п.л.).

4. Насибуллин А.А. Методика комплексной оценки СУР в процессе таможенного контроля в условиях развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. №2. С. 24-27 (0,83 п.л.).

5. Насибуллин А.А. Механизм управления качеством таможенных услуг на основе развития СУР // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21, Вып. 3. С. 553-572 (0,79 п.л.).

6. Насибуллин А.А. Обоснование нового класса таможенных рисков и модели развития СУР // Экономика и предпринимательство. 2021. №12. С. 750-759 (0,69 п.л.).

**Статьи в научных изданиях, индексируемых в международной базе данных Scopus:**

7. Makrusev V., Nasibullin A., Vakhrushev V. Institutionalization Of Intelligent Digital Customs // Advances in Intelligent Systems and Computing. 2020. Т. 1294. С. 12-19 (0,61 п.л./0,39 п.л.)

**Статьи, опубликованные в иных научных изданиях и журналах:**

8. Насибуллин А.А. Проблемные вопросы развития СУР в условиях цифровой трансформации таможенного администрирования // Таможенная служба России: приоритеты, возможности, перспективы: сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. М.: РИО Российской таможенной академии, 2020. С. 60-64 (0,3 п.л.).

9. Насибуллин А.А. СУР в условиях цифровой трансформации таможенного администрирования // Актуальные проблемы таможенного дела в условиях функционирования Евразийского экономического союза: сборник материалов

Международной научно-практической конференции. М.: РИО Российской таможенной академии, 2020. С. 170-179 (0,63 п.л.).

10. Насибуллин А.А. Перспективы развития СУР в условиях цифровой трансформации // Исследование проблем таможенного дела: сборник статей аспирантов / под общ. ред. Н.Г. Липатовой; отв. за вып. Е.М. Богоева. М.: РИО Российской таможенной академии, 2020. С. 21-27 (0,45 п.л.).

11. Насибуллин А.А. Технология оценки СУР таможенных органов как условие повышения качества таможенных услуг // Высокие технологии и инновации в науке: сборник статей международной научной конференции. СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2022. С.168-175 (0,35 п.л.).