

БОНДАРЕНКО АНДРЕЙ ОЛЕГОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

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

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

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

Официальные оппоненты: **Панкова Светлана Валентиновна**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры бухгалтерского учета,
анализа и аудита Федерального
государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Дорожкина Татьяна Викторовна
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры таможенного дела и логистики
Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего
образования «Калужский государственный
университет им. К.Э. Циолковского»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ)»

Защита диссертации состоится 29 июня 2022 года в 10.00 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 библиотечно-информационном центре 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. Поиск оптимальных путей развития таможенных органов России – одна из центральных задач системного характера, решение которой определяет эффективность и устойчивость их функционирования в условиях постоянного повышения требований к качеству предоставляемых таможенных услуг.

Сервисно ориентированное администрирование, цифровизация и интеллектуализация технологической платформы таможенного контроля и управления – ключевые идеи развития Федеральной таможенной службы России (далее – ФТС России) на ближайшее десятилетие, реализуемые на практике в рамках Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года (далее – Стратегия 2030).

Сервисная концепция таможенного администрирования впервые в наиболее завершенном виде представлена в рекомендациях Всемирной таможенной организации (далее – ВТамО), изложенных в «Рамочных стандартах обеспечения безопасности и содействия торговле», и в решениях Высшего Евразийского экономического совета, определяющих основные направления развития механизма единого окна (далее – ЕО) в системе регулирования внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД), и последовательно реализуется в таможенной системе России более десяти лет.

В послании Федеральному собранию от 1 декабря 2016 г. Президентом Российской Федерации предложено «запустить масштабную системную программу развития экономики нового технологического поколения – цифровой экономики». Это послужило системным триггером широкомасштабной цифровизации страны: разработки и применения цифровых нововведений, программ и систем, элементов и средств искусственного интеллекта и их внедрения как в бизнес-структурах, так и в государственных компаниях, и в органах государственного управления. Таможенная служба осуществляет программу цифровой трансформации таможенного администрирования с 2018 г. и за два года провела полную автоматизацию процесса документального контроля, а также определила программу интеллектуализации таможенных технологий до 2030 г.

Вместе с тем нельзя не отметить наличие существенных вопросов и актуальных проблем повышения качества таможенных услуг и развития цифровой среды в таможенной сфере. Рассмотрим наиболее актуальные из них.

Основной вектор в комплексе реализуемых таможенных инноваций ориентирован на изменения производственно-технологической среды деятельности таможенных органов. Однако прямые ответы на вопросы об адаптации организационной структуры таможенной службы, системы ее управления, которые неизбежно должны корреспондировать с технологическими изменениями, в действующих нормативных и плановых документах практически отсутствуют. Современная отечественная практика и зарубежный опыт позволяют утверждать, что если не производить адекватные структурные изменения, то действующие организационные и управленческие механизмы могут стать существенным препятствием в достижении целей развития.

В условиях стратегической перспективы, наряду с осуществлением инновационных преобразований технологической инфраструктуры таможенных органов с целевыми ориентирами расширения спектра сервисно-ориентированных функций, особенно актуальной становится проблема разработки оптимальных организационных структур таможенных подразделений в качестве действенного системного регулятора эффективности таможенных процессов и качества предоставляемых услуг.

Организационная структура является основным системообразующим фактором целенаправленной деятельности любой организации, ее результативности и эффективности. Структура должна быть восприимчивой к изменениям внутренней среды, своевременно и адекватно реагировать на внешние воздействия. В условиях цифровизации экономики и государственного управления наблюдается тенденция перехода от строго детерминированных к гибким организационным структурам, от структур с преобладанием вертикальных иерархических связей к структурам с развитыми горизонтальными связями, от структур с большим количеством иерархических уровней по вертикали к плоским структурам. В то же время любые структурные изменения должны быть исследованы и обоснованы. Однако существующий уровень научных разработок не позволяет формировать перспективную технологическую платформу на базе комплекса декларированных идей и принимать научно обоснованные решения по структурной реорганизации системы таможенного администрирования в условиях стратегических изменений. Такие исследования возможны только на основе разработки соответствующей научно-методической базы, что, в свою очередь, также подтверждает актуальность и практическую значимость выбранной темы исследования.

Таким образом, актуальность данного исследования обоснована потребностями таможенных органов в научном обеспечении и практических рекомендациях по решению проблемы анализа и совершенствования организационной структуры таможенных органов России в условиях стратегических изменений – цифровизации, интеллектуализации и сервисной регламентации контрольных и управленческих функций таможенного администрирования, – а также в разработке концептуальных положений, методических и инструментальных средств для постановки и решения задач структурной адаптации системы управления деятельностью таможенных подразделений.

На основании проведенного анализа можно утверждать о наличии существующего **противоречия в практике** таможенного администрирования, заключающегося в том, что организационная структура и механизм управления деятельностью таможенных органов не адаптированы к условиям стратегических изменений. **Противоречие в науке** вызвано ограниченными возможностями методического обеспечения для научного обоснования предложений по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов в условиях развития.

Острая необходимость разрешения указанных противоречий определила объект и предмет, а также прагматическую цель диссертационного исследования.

Объектом исследования являются таможенные органы Российской Федерации в условиях стратегических изменений.

Предмет исследования – организационная структура таможенных органов Российской Федерации.

Цель исследования состоит в повышении эффективности деятельности таможенных органов, на основе совершенствования организационной структуры и механизма управления в условиях стратегических изменений.

Исследование ограничивается условиями цифровой трансформации и сервисно ориентированной регламентации таможенного администрирования в рамках требований ВТамО, стратегических задач развития Российской Федерации, представленных в Стратегии 2030. В этом заключаются **границы исследования**.

Степень разработанности темы исследования. Научное обоснование предложений по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов является одной из важных проблем дальнейшего развития не только таможенных органов, но и всей системы таможенного администрирования в условиях стратегических изменений. Сложность и многогранность проблемы определила междисциплинарный подход к ее решению. Данное обстоятельство вызвало необходимость обращения к исследованиям отечественных и зарубежных авторов, специализирующихся в различных областях науки.

Основу теории организации и управления заложили работы Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Э. Мэйо. Исследования Дж. Пфедфера, Р. Коуза, М. Хэннена, Дж. Фримена, Г. Саймона, Г. Минцберга, В.В. Щербины позволили выявить общие закономерности, подходы и принципы функционирования и развития организации и организационных структур.

Указанные ученые занимались в большей степени исследованием вопросов теоретического характера, закладывая основу в развитие фундаментальных управленческих наук. В этом смысле их работы в малой степени отражают вопросы прикладного характера, исследование которых является важным аспектом при решении практических задач, возникающих на пути развития современных организационных структур, в том числе структуры таможенных органов.

Современные концепции, теория и методология таможенного администрирования и управления деятельностью таможенных органов нашли свое отражение в работах В.Б. Мантусова, В.Е. Новикова, С.Н. Гамидуллаева, П.Н. Афолина, М.В. Бойковой, В.В. Макрусева, Г.И. Немировой, Р.П. Мешечкиной, Т.В. Дорожкиной, Е.О. Любкиной. Проблемные вопросы специального (таможенного) менеджмента наиболее развернуто и доказательно представлены в исследованиях ученых Российской таможенной академии (далее – РТА) – В.Б. Мантусова, В.В. Макрусева, М.В. Бойковой, С.Я. Юсуповой.

Разработка предложений по повышению эффективности деятельности таможенных органов опирается на научные труды исследователей и практиков Р.В. Давыдова, В.Б. Мантусова, В.Е. Новикова, Е.Э. Толиковой, С.Н. Гамидуллаева, М.Ф. Ткаченко, Е.Н. Смирнова, В.Н. Кириллова, Н.А. Бударинной, П.Н. Башлы, П.Н. Афолина, Ю.Е. Гупановой, Ю.В. Кузминых, Т.Е. Кочергиной, А.Р. Гладкова, С.В. Соленой, С.А. Хапилина, С.В. Панковой. В их трудах особое место занимает исследование проблем развития ВЭД на основе повышения качества таможенных

услуг. Научному обоснованию концепции сервисного администрирования и механизма предоставления таможенных услуг посвящены работы С.В. Барамзина, А.Д. Ершова, Ю.Е. Гупановой, С.Я. Юсуповой, Г.И. Немировой, В.В. Макрусева, В.Л. Тамбовцева, Е.Э. Толиковой, А.В. Сафронова и ряда других авторов и авторских коллективов.

Однако научные труды ведущих ученых в области таможенного дела в недостаточной мере отражают проблему структурной реорганизации таможенных органов, особенно для условий цифровой трансформации и сервисного регламентирования, не предлагают научные инструменты анализа и синтеза организационных структур управления, их влияния на качество таможенного администрирования. В этой связи данное направление исследования имеет большой потенциал развития, поскольку оно остается не в полной мере изученным как в теоретическом, так и в методологическом плане. При этом нельзя не оценить существенный вклад в развитие положений теории управления деятельностью таможенных органов А.С. Абрамова, Н.В. Бабинской, А.А. Вороны, Н.В. Пчелинцева, Ю.О. Чечулина, М.В. Месяца, Е.В. Жеребена и ряда других ученых.

Результаты научных трудов вышеперечисленных исследователей являются научной базой, необходимой для разработки рациональных моделей организационной структуры и механизмов управления деятельностью таможенных органов, адаптированных к условиям стратегических изменений. Наличие нерешенных и дискуссионных вопросов, объективная необходимость их научного осмысления и комплексного анализа, сложность и многоплановость процесса проектирования и построения оптимальной организационной структуры таможенных органов предопределили выбор направления диссертационного исследования.

Общая научная задача исследования – разработка методического обеспечения, обоснование принципов и концепции реструктуризации таможенных органов Российской Федерации и формирование предложений (дорожной карты) по модернизации организационной структуры таможенных органов в целях повышения эффективности деятельности и качества предоставляемых услуг в условиях стратегических изменений.

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

- ретроспективный анализ механизмов эволюции организационной структуры таможенных органов Российской Федерации;
- анализ зарубежного опыта развития организационной структуры таможенных органов в условиях цифровой и сервисной адаптации;
- выявление определяющих направлений совершенствования таможенного администрирования в достижении цели развития таможенных органов;
- разработка концептуальных положений по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов;
- разработка математической модели анализа иерархии в структуре управления и обоснования перехода к плоским организационным структурам;
- разработка методики анализа эффективности организационной иерархии в

таможенных органах и обоснования перехода к плоским организационным структурам в условиях цифровой трансформации и сервисной адаптации;

- разработка модели процесса сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации;

- разработка механизма адаптивного управления на низовом организационном уровне в целях повышения эффективности деятельности и качества предоставляемых услуг.

Теоретической основой исследования послужили научные труды российских и зарубежных экономистов, специалистов и исследователей в области таможенного дела, управления и менеджмента.

Методология исследования опирается на системный, процессный и сервисно ориентированный подходы. В ходе исследования применены основы теории массового обслуживания, методы математико-статистического и экспертно-аналитического моделирования, общенаучные методы, такие как сбор фактов, анализ и синтез, классификация, описание и сравнение, наблюдение, индукция и дедукция, ретроспективный анализ.

Информационную базу исследования определили международные конвенции и соглашения, стандарты, Таможенный кодекс Евразийского экономического союза и иные нормативные правовые акты Евразийского экономического союза, федеральные законы, подзаконные акты, концепции, национальные и федеральные проекты, дорожные карты и программы социально-экономического развития Российской Федерации, нормативные правовые акты ФТС России, аналитические и статистические материалы ФТС России, материалы ВТамО, научно-исследовательские разработки, материалы научных и научно-практических конференций, публикации в научных периодических изданиях по исследуемой проблематике.

Эмпирическая база исследования опирается на данные ФТС России, Центральной электронной таможни (далее – ЦЭЛТ) и иных организаций.

Область диссертационного исследования соответствует п. 1.6.109. «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» Высшей аттестационной комиссии (далее – ВАК) при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

1. Установлены условия стратегических изменений и механизм организационно-структурной трансформации таможенных органов, целенаправленно осуществляемой для обеспечения эффективности их деятельности и повышения качества предоставляемых услуг. Обоснована ключевая тенденция, характерная для структурных изменений в системе таможенного администрирования в условиях развития: переход от иерархических к плоским организационным структурам.

2. Выявлены определяющие направления совершенствования таможенного администрирования: сервисная адаптация, цифровизация и интеллектуализация технологической платформы, в основе своей согласованные с общемировыми тенденциями, а также определена базисная проблема, решение которой не предусмотрено программными документами ФТС России, – недостаточное обоснование необходимости структурных изменений в системе, что является существенным препятствием в достижении целей развития.

3. Разработаны концептуальные положения по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов, которые определяют основной вектор их дальнейшего развития и позволяют реализовать поэтапный переход к формированию плоских организационных структур в таможенной системе на базе электронных таможен (далее – ЭТ) и центров электронного декларирования (далее – ЦЭД).

4. Адаптирован математический аппарат теории массового обслуживания для анализа иерархии в структуре управления и обоснования перехода к плоским организационным структурам; на основе использования экономико-статистических методов разработана модель организационной структуры таможенного органа, исследование которой позволяет сделать вывод о том, что, в сравнении с иерархической, плоская структура является более оптимальной, поскольку превосходит ее по основным показателям эффективности: скоростным и динамическим характеристикам предоставления услуг участникам ВЭД.

5. Разработана методика исследования иерархии организационных структур в условиях цифровой трансформации, имеющая универсальный характер и позволяющая обосновать целесообразность перехода к плоским организационным структурам как в системе таможенных органов, так и в системе государственного управления и иных организаций. Дана оценка эффективности, достигаемой в процессе поэтапного перехода к плоской структуре управления в системе ЭТ и ЦЭД на примере показателей ЦЭЛТ.

6. Разработана модель процесса сквозного таможенного контроля, которая позволяет автоматизировать выбор сценариев проведения таможенного контроля в отношении рискованных и безрисковых товаров и отвечает условиям цифровой и сервисной адаптации, что способствует повышению качества таможенных услуг – значительному сокращению временных и финансовых издержек для участника ВЭД и государства.

7. Разработан механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне, позволяющий учитывать динамику входящего потока (нагрузки), изменения в процессе сквозного таможенного контроля и в организационной структуре, что способствует выполнению условий по клиентоориентированному предоставлению услуг, автоматизации функций мониторинга и принятия управленческих решений в режиме реального времени, а также поэтапному переходу к плоским организационным структурам.

Научная новизна полученных результатов исследования заключается в развитии теоретических и методических положений по совершенствованию организационной структуры таможенных органов в условиях стратегических изменений, в частности в разработке математической модели и методик исследования иерархии таможенной структуры в условиях цифровой трансформации и формирования механизма адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом организационном уровне.

Обоснованность результатов исследования обеспечена полнотой учета законов функционирования и развития современных организационных структур, корректным использованием общенаучных и частных методов исследования предметной области. **Достоверность результатов** подтверждается согласованностью

полученных выводов с практикой таможенного администрирования, а также соответствующими актами внедрения результатов исследования.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в дальнейшем развитии теории экономики и управления народным хозяйством в сфере таможенного дела в части:

1) развития теоретических положений по исследованию организационных структур в условиях цифровой трансформации и сервисной адаптации;

2) разработки методического обеспечения для обоснования рациональной иерархии в организационной структуре таможенного органа, в основе которого лежат авторская концепция сквозного таможенного контроля и методика структурного моделирования, основанная на использовании экономико-статистических методов для построения моделей, адаптированных под специфику таможенного администрирования;

3) разработки механизма адаптивного управления таможенной деятельностью на низовом уровне, обеспечивающего выполнение условий по клиентоориентированному предоставлению услуг.

Практическая значимость сформулированных в настоящем диссертационном исследовании предложений и рекомендаций определена научной обоснованностью возможности внедрения в практическую деятельность таможенных органов методики исследования иерархии организационной структуры таможенных органов в условиях цифровой трансформации, методики формирования механизма адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне.

Апробация и внедрение результатов исследования велись по следующим направлениям:

1) основные положения и результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на 5 международных научно-практических конференциях, 1 международном внешнеэкономическом научно-практическом форуме и 1 всероссийской научно-практической конференции:

– Международная научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и студентов «Современные тенденции в государственном управлении, экономике, политике, праве». Организатор: Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». Место проведения: г. Ростов-на-Дону. Дата проведения: 1 ноября 2018 г.;

– II Международный внешнеэкономический научно-практический форум. Организатор: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. Место проведения: г. Москва. Дата проведения: 14 октября 2021 г.;

– VIII Всероссийская научно-практическая конференция «Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях». Организатор: Ростовский филиал Российской таможенной академии. Место проведения: г. Ростов-на-Дону. Даты проведения: 15–19 ноября 2021 г.;

– Международная научно-практическая конференция «Таможенные чтения – 2021: Наука, технологии, цифровая экономика». Организатор: Санкт-Петербургский филиал Российской таможенной академии. Место проведения: г. Санкт-Петербург. Даты проведения: 22–26 ноября 2021 г.;

– IV Международная научно-практическая конференция «Управление и экономическая безопасность: страна, регион, малый и средний бизнес (новые вызовы экономики и задачи по развитию МСП страны и региона)». Организатор: Ростовский государственный экономический университет (Ростовский институт народного хозяйства). Место проведения: г. Ростов-на-Дону. Даты проведения: 26–27 ноября 2021 г.;

– XII Международная научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и студентов «Современные тенденции в государственном и муниципальном управлении, экономике, политике, праве». Организатор: Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». Место проведения: г. Ростов-на-Дону. Дата проведения: 2 декабря 2021 г.;

– XVI Международная научно-практическая конференция «Парадигмальные установки естественных и гуманитарных наук: междисциплинарный аспект». Организатор: Южный университет (Институт управления, бизнеса и права). Место проведения: г. Ростов-на-Дону. Дата проведения: 30 декабря 2021 г.;

2) результаты исследования использованы:

– в деятельности Центральной электронной таможни, что подтверждено соответствующим актом внедрения результатов исследования;

– в научной деятельности научно-исследовательского отдела Ростовского филиала Российской таможенной академии при подготовке отчета о научно-исследовательской работе по теме «Международное сотрудничество таможенной службы Российской Федерации со Всемирной таможенной организацией», что подтверждено соответствующим актом внедрения результатов исследования;

– в учебном процессе кафедры управления Российской таможенной академии при подготовке и проведении практических занятий по дисциплине «Управление деятельностью таможенных органов», что подтверждено соответствующим актом внедрения результатов исследования.

Практическое применение результатов диссертационного исследования в соответствии с разработанной дорожной картой обеспечит повышение эффективности функционирования системы таможенных органов при переходе к плоским организационным и управленческим структурам до 2030 г. на 45%, до 2035 г. – более чем в 2 раза.

Публикации по теме исследования. Основные результаты и положения диссертационной работы нашли отражение в 17 научных статьях общим объемом 7,32 п.л., в том числе личный вклад 6,88 п.л., включая 7 статей в журналах из Перечня ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации. Полученные результаты диссертационного исследования опубликованы в полном объеме.

Структура и объем диссертационной работы определены логикой исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы и приложений. Работа изложена на 190 страницах, содержит 42 рисунка, 38 таблиц, 30 формул.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении определены актуальность и степень научной разработанности темы исследования, объект, предмет, цель и задачи исследования, теоретические и методологические основы исследования, эмпирическая и информационная база исследования, научная новизна исследования и основные научные результаты, выносимые на защиту, теоретическая и практическая значимость исследования, представлены сведения об апробации и внедрении результатов исследования.

В первой главе «Таможенные органы Российской Федерации в условиях стратегических изменений» проведен ретроспективный анализ механизмов эволюции их организационной структуры, а также анализ международного опыта ее развития на примере зарубежных таможенных администраций, определена базисная проблема в достижении целей развития таможенных органов, выявлены определяющие направления совершенствования таможенного администрирования в условиях стратегических изменений.

Во второй главе «Разработка концепции и методического обеспечения совершенствования организационной структуры таможенных органов России в условиях стратегических изменений» разработаны концептуальные положения по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов в условиях стратегических изменений, использованы экономико-математические методы для построения модели обоснования рациональной иерархии в организационной структуре таможенного органа, разработаны методика исследования иерархии организационной структуры таможенных органов в условиях цифровой трансформации и механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне.

В третьей главе «Разработка предложений по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов. Оценка достигаемых эффектов» разработаны предложения по формированию процесса сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации и совершенствованию организационной структуры таможенных органов в условиях стратегических изменений, дорожная карта по внедрению предлагаемых результатов в практическую деятельность, произведена оценка достигаемых эффектов.

В заключении обобщены основные выводы и результаты исследования и представлены направления их использования.

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

1. Установлены условия стратегических изменений в системе таможенного администрирования, существующий механизм и определяющая тенденция организационно-структурной трансформации таможенных органов.

На основе ретроспективного анализа механизмов эволюции организацион-

ной структуры таможенных органов с использованием методов математико-статистического моделирования определены общие тренды количественных изменений таможен и таможенных постов с 2010 по 2020 год (рис. 1).

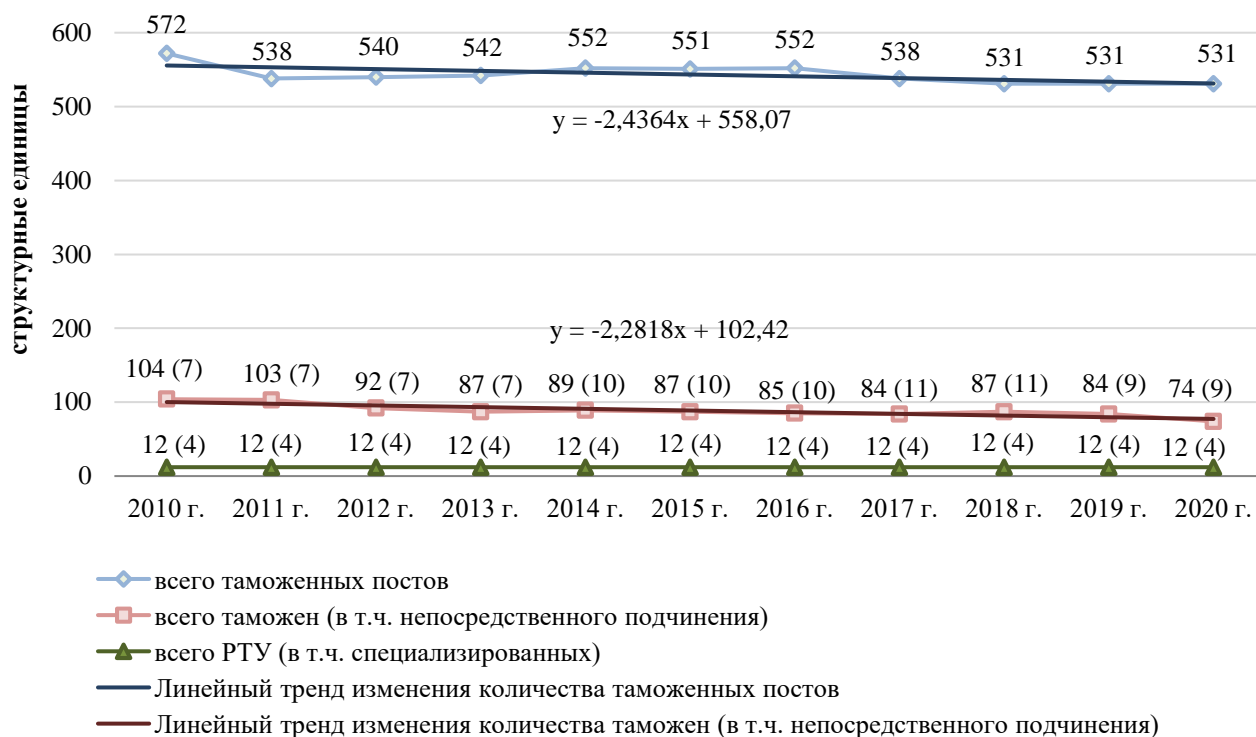


Рис. 1. Тренды количественного изменения таможен и таможенных постов

Основные организационно-структурные изменения в системе таможенных органов осуществлялись на уровне таможен и таможенных постов. Проведенный анализ позволил выявить тенденцию планомерного снижения количества таможен на 28,8% и таможенных постов на 7,2% в 2020 году по сравнению с аналогичными показателями 2010 года. Такая динамика является следствием проводимой на протяжении всего периода структурной оптимизации, заключающейся в ликвидации и реорганизации таможенных органов, итоги работы которых отражают незначительный объем товарооборота в регионе их деятельности.

В ходе анализа отечественного и зарубежного опыта развития организационных структур также установлено, что главными условиями стратегических изменений в системе таможенного администрирования являются: интеграционный характер развития института, модернизация организационных структур и развитие кадрового обеспечения, цифровая и сервисная трансформация технологий таможенного контроля. Высокая степень их влияния на современную таможенную службу России проявилась уже на начальном этапе внедрения технологической платформы электронного декларирования и проведения автоматизированного контроля и подтверждена в ходе реформирования структуры таможенных органов в целях практической реализации принципа разделенного контроля, что привело к созданию в структуре таможенных органов ЭТ и ЦЭД, таможен и таможенных постов фактического контроля.

На основе результатов анализа определены основные условия и тенденции структурных изменений в системе таможенных органов:

1. Развитие сервисных, аналитических и мониторинговых функций, реализацию которых обеспечивают специальные центры управления рисками, мониторинга деятельности, обработки данных в структуре таможенных администраций.

2. Цифровая трансформация таможенного администрирования и межведомственная цифровая интеграция, определяющие формирование механизма адаптивного управления деятельностью таможенных органов, функционирование которого обеспечивается реализацией механизмов ЕО и автоматизированных систем таможенного администрирования.

3. Адаптация таможенного администрирования к запросам потребителей таможенных услуг – участников ВЭД, проявляющаяся в реализации цифровых сервисных платформ, позволяющих предоставлять качественные таможенные услуги в рамках процедур прохождения таможенных формальностей.

4. Переход от иерархических к плоским структурам, демонстрирующий большую эффективность деятельности таможенных органов при меньшем количестве иерархических уровней в структуре управления, что позволяет обеспечивать высокую степень реагирования на изменения внешней среды – сферы ВЭД.

Таким образом, результаты анализа позволили установить, что механизм эволюции организационной структуры напрямую связан со структурными, функциональными и процессными изменениями в системе таможенного администрирования, а основная тенденция структурных изменений – переход от иерархических к плоским организационным и управленческим структурам. Все это в целом определяет ключевые условия успешной модернизации ФТС России на этапе реализации Стратегии 2030.

2. Выявлены определяющие направления совершенствования таможенного администрирования и базисная проблема в достижении целей развития таможенных органов.

По результатам анализа положений Стратегии 2030 и программ развития таможенной службы Российской Федерации выявлены ключевые направления совершенствования таможенного администрирования:

1. Сервисная адаптация технологической платформы функционирования таможенных органов заключается в необходимости разработки индикаторов, позволяющих в автоматическом режиме анализировать изменение запросов участников ВЭД и принимать соответствующие управленческие решения, направленные на повышение качества предоставляемых таможенных услуг.

2. Цифровизация и интеллектуализация технологической платформы функционирования таможенных органов предполагает создание Главного центра обработки данных, интеллектуальных пунктов пропуска, полномасштабную автоматизацию таможенных операций, формирование процесса сквозного таможенного контроля.

С переходом таможенного администрирования от системы бюрократического характера к сервисно ориентированной системе особенно важным является решение базисной проблемы, связанной с недостаточным обоснованием в Стратегии 2030 необходимости структурных изменений в организационной структуре и в структуре управления таможенных органов, что является существенным препятствием в достижении стратегической цели и целевых ориентиров развития.

Анализ отечественного и зарубежного опыта решения такого рода проблем показывает, что сервисная и цифровая адаптация таможенного администрирования являются основой качественной организационно-структурной трансформации таможенных органов.

3. Разработаны концептуальные положения по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов в условиях стратегических изменений.

В рамках концептуальных положений по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов автором предложены понятия, формирующие теоретические положения по совершенствованию организационной структуры таможенных органов (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые понятия

Понятие	Содержание
Процесс сквозного таможенного контроля	Формат проведения таможенного контроля, совершаемого при взаимодействии нескольких таможенных органов и структурных подразделений на низовом организационном уровне, и объединяющий в единый автоматизированный процесс механизм предоставления таможенных услуг при прохождении таможенных формальностей
Механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов	Механизм управления деятельностью таможенных органов, который ориентирован на повышение качества процесса сквозного таможенного контроля и обеспечивает возможность принятия рационального управленческого решения в зависимости от изменений условий внешней среды – сферы ВЭД
Плоская организационная структура таможенного органа	Организационная структура таможенного органа с минимально необходимым для эффективного выполнения возложенных на него функций и задач количеством иерархических уровней в структуре управления

Концептуальные положения по совершенствованию структуры таможенных органов предлагается реализовывать поэтапно в процессе производственно-технологических и структурных преобразований.

В период с 2023 по 2030 год в целях централизации управления ключевыми таможенными процессами, связанными с выпуском товаров, целесообразно осуществить оптимизацию организационной структуры таможенных органов путем переподчинения полнофункциональных таможен, системы ЭТ и ЦЭД непосредственно ФТС России. В этот период предлагается осуществить формирование процесса сквозного таможенного контроля и механизма адаптивного управления деятельностью таможенных органов, которые позволят автоматизировать большую часть таможенных операций на низовом уровне и функций, связанных с принятием оперативных управленческих решений, а также преобразовать ЭТ и ЦЭД в единый таможенный орган – цифровые интеллектуальные таможни (ЦИТ).

В период с 2031 по 2035 год целесообразна реализация механизма управления деятельностью ЦИТ на основе когнитивных технологий и завершение перехода к плоским структурам управления таможенных органов.

4. Адаптирован математический аппарат теории массового обслуживания, разработана и исследована модель для обоснования рациональной иерархии в организационной структуре таможенного органа.

На основе анализа теоретических положений экономико-статистического моделирования и теории массового обслуживания установлено, что организационная структура таможенных органов представляет собой C -канальную систему массового обслуживания (далее – СМО) с неограниченной очередью. В соответствии с данной классификацией СМО адаптирован математический аппарат теории массового обслуживания для решения задачи обоснования эффективности функционирования плоской организационной структуры (табл. 2).

Таблица 2

Основные показатели СМО для исследования иерархии организационной структуры таможенного органа (для C -урвневой структуры)

Наименование показателя	Единица измерения	Показатель (расчетная формула)
Количество иерархических уровней организационной структуры таможенного органа	Единицы	C
Общий потенциал (штатная численность)	Штатные единицы	M
Интенсивность поступления товарных партий	Тов. партии / час	λ
Усредненная интенсивность проведения таможенного контроля товарной партии	Тов. партии / час	$\bar{\mu} = \frac{\sum_{i=1}^C \mu_i}{C}$
Среднее время проведения таможенного контроля в отношении одной товарной партии	Часы	$t_{об} = 1/\bar{\mu}$
Коэффициент загруженности таможенного органа	–	$p = \lambda/\bar{\mu}$
Вероятность того, что все иерархические уровни таможенного органа не заняты проведением таможенного контроля	–	$P_0 = \left(\sum_{n=0}^{C-1} \frac{p^n}{n!} + \frac{p^C}{C! \left[1 - \left(\frac{p}{C} \right) \right]} \right)^{-1}$
Вероятность того, что в системе обслуживания таможенного органа находятся n товарных партий	–	$\begin{cases} P_n = \frac{p^n}{n!} P_0, 0 < n \leq C; \\ P_n = \frac{p^n}{C! C^{n-C}} P_0, n > C. \end{cases}$
Среднее количество товарных партий в очереди	Тов. партии	$L_q = \left[\frac{Cp}{(C-p)^2} \right] P_C$
Среднее время пребывания товарной партии в очереди	Часы	$W_q = \frac{L_q}{\lambda}$
Среднее время пребывания товарной партии в системе обслуживания таможенного органа	Часы	$W_s = W_q + t_{об}$

В соответствии с приказом ФТС России от 15.02.2022 № 99 одним из основных показателей результативности и эффективности деятельности таможенных органов является «время совершения таможенными постами (ЦЭД) таможенных операций при выпуске товаров, по которым не выявлены риски». В рамках данного исследования этот показатель взят за основу и модернизирован с учетом временных параметров, характерных для выпуска товаров, по которым выявлены риски. В дальнейшем исследуется интегральный показатель эффективности деятельности таможенного органа: среднее время совершения таможенных операций при выпуске товаров. В модельном описании такой показатель определяется как среднее время пребывания товарной партии в системе обслуживания (W_s).

В целях расчета W_s при $C = 5, 4, 3$ установлены следующие начальные условия для математической модели 5-урвневой структуры таможенного органа:

- $M = 100$ штатных единиц (*const*);
- $\lambda = 50$ товарных партий в час (*const*);

- $\sum_{i=1}^C \mu_i = 53$ товарных партий в час;
- пропорциональное соотношение штатной численности между иерархическими уровнями таможенного органа: 0,01:0,04:0,015:0,015:0,65.

Повышение общей интенсивности проведения таможенного контроля при сокращении количества иерархических уровней зависит от эффективности перераспределения кадрового потенциала между оставшимися иерархическими уровнями. С учетом определяемой на основе экспертных оценок разной степени вовлеченности должностных лиц каждого иерархического уровня в процесс проведения таможенного контроля была разработана методика эффективного перераспределения кадрового потенциала при переходе к плоской структуре, которая позволяет повысить общую интенсивность проведения таможенного контроля.

Для модели 5-уровневой структуры таможенного органа представлен расчет промежуточных показателей, необходимых для определения W_s :

$$\begin{aligned}\bar{\mu} &= \frac{53}{5} = 10,6 \text{ (тов. партий/час)} \\ t_{об} &= \frac{1}{10,6} = 0,09 \text{ (часа)} \\ p &= \frac{50}{10,6} = 4,7, P_0 = 0,003, P_5 = 0,049 \\ L_q &= 14,4 \text{ (тов. партий)} \\ W_q &= 0,29 \text{ (часа)}\end{aligned}$$

На основе представленных выше расчетов определено значение W_s для 5-уровневой модели организационной структуры таможенного органа: $W_s = 22,9$ (мин).

По аналогии с представленным выше расчетом определены значения W_s для моделей с 4-уровневой и 3-уровневой организационными структурами:

- для модели 4-уровневой организационной структуры таможенного органа $W_s = 18,11$ (мин);
- для модели 3-уровневой организационной структуры таможенного органа $W_s = 15,13$ (мин).

Результаты анализа эффективности функционирования организационной структуры таможенного органа, в зависимости от изменения количества иерархических уровней, позволили выявить следующую тенденцию: с сохранением интенсивности поступления товарных партий и штатной численности, при эффективном перераспределении последней в условиях сокращения количества иерархических уровней, повышается общая интенсивность проведения таможенного контроля ($\sum_{i=1}^C \mu_i$) и уменьшается среднее время пребывания товарной партии в системе обслуживания (W_s) (рис. 2).

Из графика следует, что при переходе от 5-уровневой к 3-уровневой структуре таможенного органа W_s сокращается на 34%, что свидетельствует о значимом преимуществе плоских организационных структур перед структурами с большим количеством иерархических уровней.

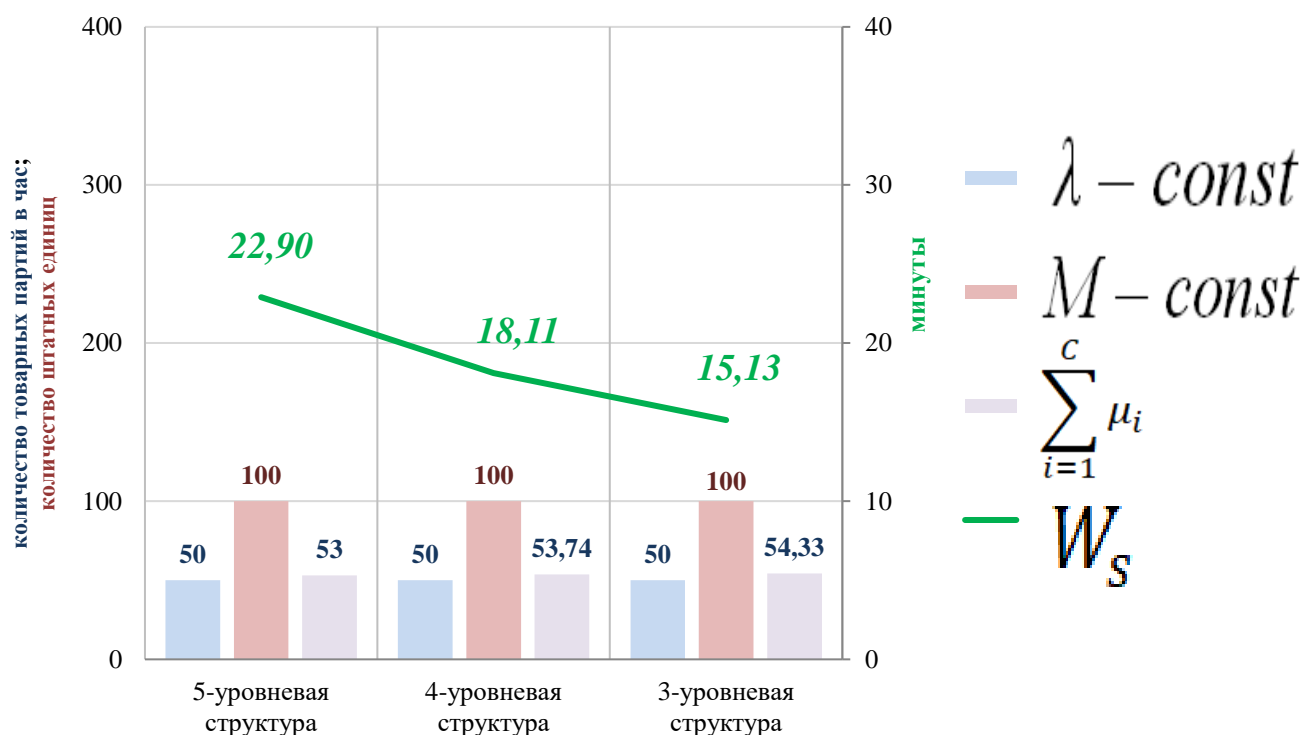


Рис. 2. Тенденция изменения среднего времени пребывания товарной партии в системе обслуживания при сокращении иерархии структуры таможенного органа

Таким образом, исследование моделей организационной структуры таможенных органов позволяет утверждать, что плоская структура является наиболее приемлемой, поскольку при уменьшении количества уровней иерархии в структуре ключевой показатель эффективности таможенного органа (среднее время совершения таможенных операций при выпуске товаров) существенно сокращается.

5. Разработана методика исследования иерархии организационной структуры таможенных органов в условиях цифровой трансформации; дана оценка эффективности перехода к плоской организационной структуре.

Разработанная методика исследования иерархии организационной структуры таможенных органов позволила подтвердить выдвинутую гипотезу о целесообразности (эффективности) перехода от организационных структур с большим количеством иерархических уровней к плоским структурам. В соответствии с методикой разработана модель обоснования рациональной иерархии в организационной структуре таможенного органа, а также выявлены:

1) тенденция изменения среднего времени пребывания товарной партии в системе обслуживания таможенного органа при сокращении количества иерархических уровней организационной структуры и сохранении общего потенциала (штатной численности);

2) тенденция изменения среднего времени пребывания товарной партии в системе обслуживания таможенного органа при сокращении количества иерархических уровней организационной структуры в условиях уменьшения общего потенциала (штатной численности).

Методика исследования иерархии организационной структуры таможенных органов позволяет установить системообразующий принцип перехода к плоской

структуре – принцип целостности потенциала: сокращение количества иерархических уровней в организационной структуре должно осуществляться с сохранением общего потенциала (штатной численности), поскольку среднее время пребывания товарной партии в системе обслуживания в таком случае сокращается в наибольшей степени. Сокращение потенциала в процессе преобразований неизбежно ведет к снижению эффективности системы.

Разработанная методика имеет универсальный характер и может применяться как для исследования иерархии в структуре таможенных органов, так и в структурах иных государственных органов в системе государственного управления и иных организаций.

На основе разработанной методики выполнена оценка эффективности перехода к плоской организационной структуре на базе ЦЭЛТ.

Методика реализуется в процессе решения следующих задач:

- анализ эффективности функционирования многоуровневой организационной структуры таможенного органа;

- определение тенденции изменения среднего времени пребывания товарной партии в системе обслуживания таможенного органа при сокращении количества иерархических уровней в организационной структуре с сохранением общей штатной численности;

- определение тенденции изменения среднего времени пребывания товарной партии в системе обслуживания таможенного органа при сокращении количества иерархических уровней его организационной структуры с уменьшением общей штатной численности.

Иерархия плоской организационной структуры исследуется на основе модели СМО ЭТ и ЦЭД. На первом этапе исследуется объединение ЭТ и ЦЭД в единый таможенный орган – ЦИТ, на втором этапе – анализируется сокращение иерархических уровней в структуре управления ЦИТ. Эффект от такой трансформации определен тенденцией изменения среднего времени совершения таможенных операций при выпуске товаров (W_s) при сокращении иерархических уровней в организационной структуре управления ЦИТ (рис. 3). Тенденция выявлена на основе результатов расчета значений среднего времени выпуска товаров по рисковому и безрисковому ЭДТ при переходе от 5-уровневой к 3-уровневой структуре ЦИТ на основании методики исследования иерархии организационной структуры таможенных органов и дополняющей ее экспертно-аналитической методики эффективного перераспределения кадрового потенциала при переходе к плоской структуре управления.

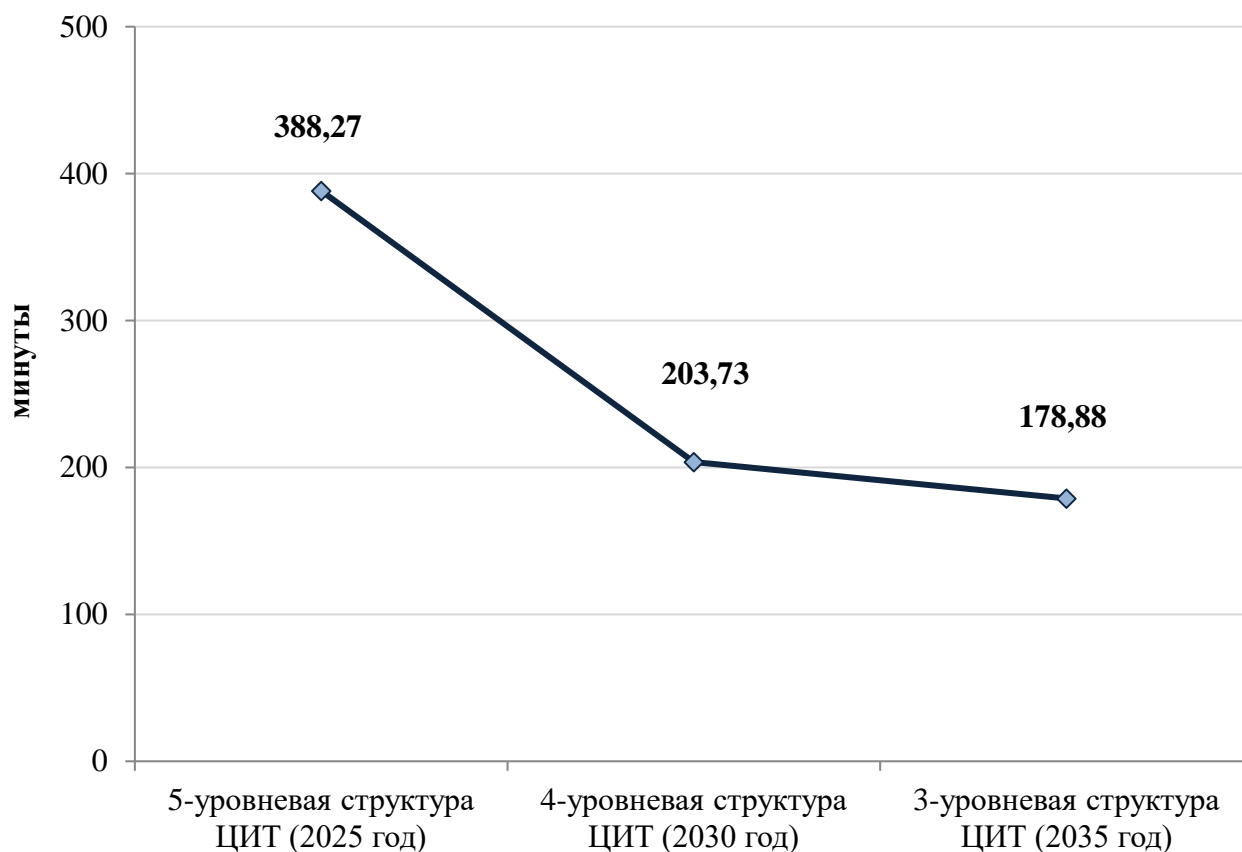


Рис. 3. Тенденция изменения среднего времени совершения таможенных операций при выпуске товаров в ходе структурной реорганизации ЦИТ

Таким образом, основной эффект от предлагаемой организационно-функциональной трансформации таможни, связанной с внедрением цифровых и интеллектуальных технологий, оптимальным перераспределением штатной численности и переходом от 5-уровневой к 3-уровневой структуре управления, определен тенденцией поэтапного сокращения интегрального показателя эффективности на 45% на момент создания ЦИТ с элементами искусственного интеллекта в 2030 г. и более чем в 2 раза на момент перехода на таможенные технологии, обладающие требуемым интеллектуальным потенциалом в полном объеме, в 2035 г.

6. Разработана модель процесса сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации.

Предложена модель процесса сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации (рис. 4).

В рамках процесса сквозного таможенного контроля производится электронное предварительное декларирование, цифровой контроль в интеллектуальном пункте пропуска с применением технологии интернета вещей (автоматический радиационный, весогабаритный контроль, неинтрузивный контроль с применением поточного инспекционного досмотрового комплекса), анализ и оценка рисков в режиме реального времени, автоматический выпуск в интеллектуальном пункте пропуска. Процесс характеризуется высокой интеграцией интеллектуальных (когнитивных) модулей – автоматизированных систем, позволяющих управлять сценариями прохождения таможенных формальностей в отношении рискованных и безрисковых товарных партий на различных этапах контроля.

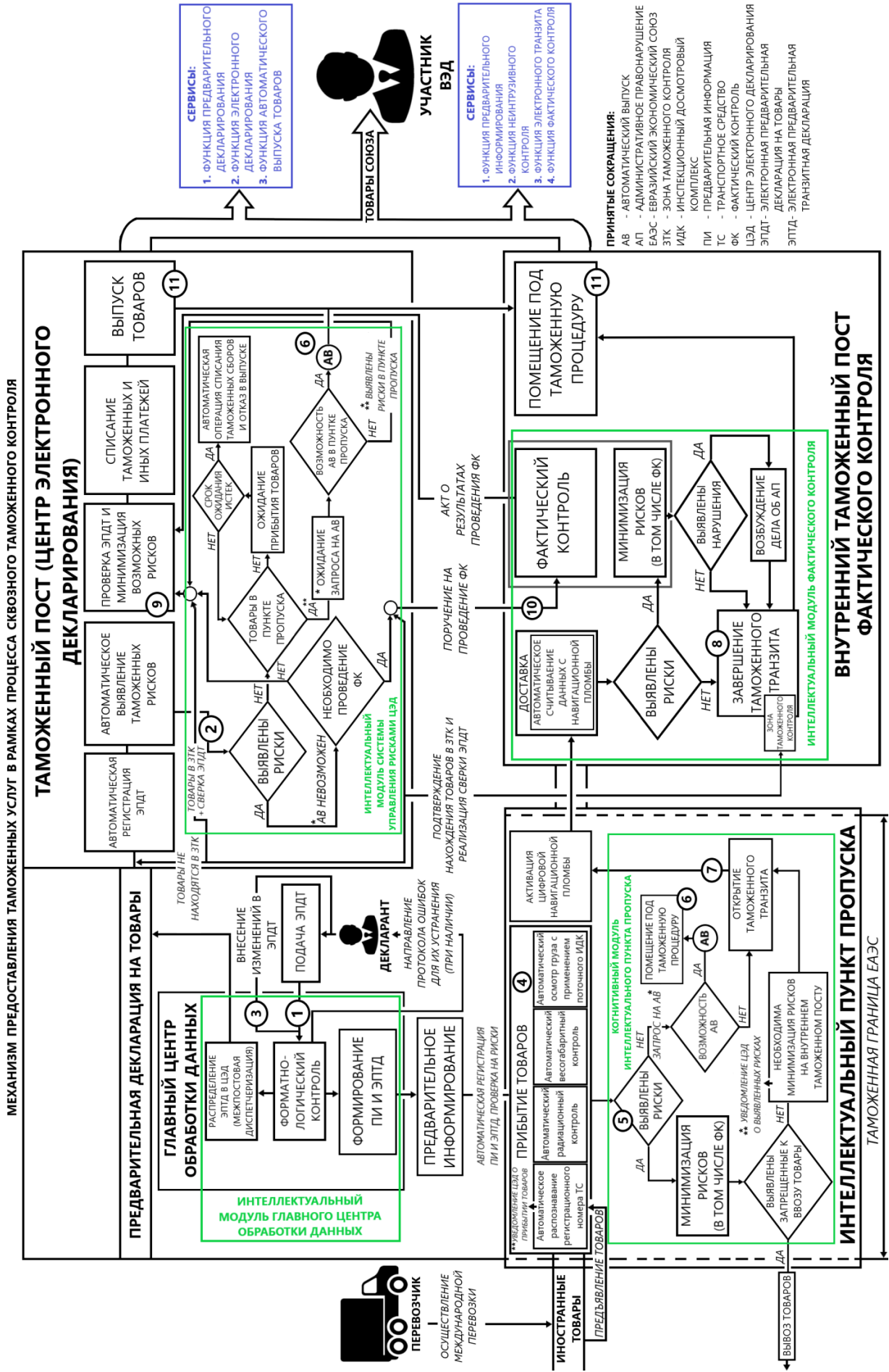


Рис. 4. Модель процесса сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации

Модель процесса сквозного таможенного контроля максимально адаптирована к условиям цифровой и сервисной трансформации таможенного администрирования. В случае если товарная поставка является безрисковой, таможенные формальности ограничиваются автоматической регистрацией электронной предварительной декларации на товары в ЦЭД в рамках электронного предварительного декларирования, цифровым контролем и автоматическим выпуском в интеллектуальном пункте пропуска. В случае если поставка товаров является рискованной, в отношении нее производится модульный контроль, с помещением товаров под процедуру таможенного транзита, проведением документального и фактического контроля в ручном режиме. Однако даже в этом случае модель процесса сквозного таможенного контроля предполагает автоматизацию таможенных операций в интеллектуальном пункте пропуска при совершении таможенных операций, связанных с помещением товаров под таможенную процедуру таможенного транзита, а также в процессе взаимодействия ЦЭД и таможенного поста фактического контроля.

Предложенная модель позволяет значительно сократить временные и финансовые издержки участникам ВЭД и государству. Выступая в качестве основы формирования механизма адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне, разработанная модель процесса сквозного таможенного контроля способствует реализации планомерного перехода к плоским организационным структурам в системе таможенных органов. В связи с чем создается возможность реализации с наименьшими экономическими потерями практических рекомендаций по совершенствованию организационной структуры таможенных органов в практической деятельности таможенных органов.

7. Разработан механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне, предложена дорожная карта по совершенствованию организационной структуры в системе электронных таможен и центров электронного декларирования.

В ходе исследования установлено, что постоянное воздействие на таможенные органы факторов внешней (входящий поток (нагрузка) таможенного органа, запросы (потребности) участников ВЭД) и внутренней среды (внутренние структурно-функциональные процессы) определяет необходимость формирования механизма адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне (рис. 5). Такой механизм является определителем качества функционирования организационной структуры таможенного органа и способствует дальнейшему переходу к плоским структурам в системе таможенных органов.

Механизм включает подсистему принятия рациональных управленческих решений (адаптивного управления), позволяющую регулировать процесс сквозного таможенного контроля в соответствии с заданными критериями времени и качества предоставления таможенных услуг, используя различные индикаторы адаптации, а также в автоматическом режиме анализировать изменение параметров объекта управления.

Рациональное управленческое решение – корректирующее воздействие подсистемы адаптивного управления на механизм предоставления таможенных услуг в рамках процесса сквозного таможенного контроля, позволяющее обеспечивать состояние управляемой системы в соответствии с заданными критериями для достижения поставленных целей и задач таможенных органов.

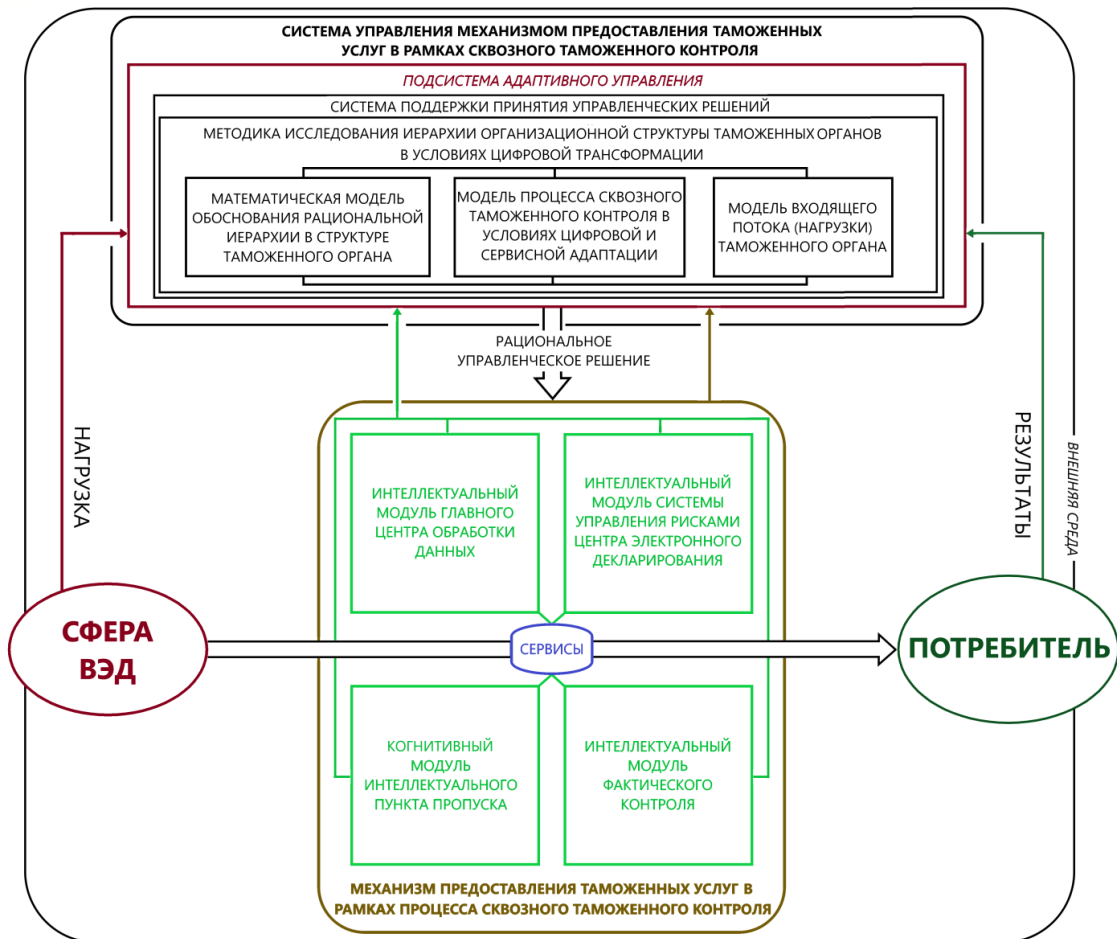


Рис. 5. Механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне

В систему поддержки принятия рационального управленческого решения с учетом методики исследования иерархии организационной структуры в условиях цифровой трансформации встроены алгоритмы применения:

- 1) модели обоснования рациональной иерархии в структуре таможенного органа (позволяет реализовать организационно-структурную адаптацию в рамках стратегического управления);
- 2) модели процесса сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации (позволяет реализовать процессную адаптацию в рамках тактического управления);
- 3) модели входящего потока (нагрузки) таможенного органа (позволяет реализовать адаптацию к нагрузке таможенного органа в рамках оперативного управления).

Организационно-структурная адаптация осуществляется в целях выбора оптимального варианта построения рациональной иерархии с сохранением общего потенциала (штатной численности) и его перераспределения.

Процессная адаптация осуществляется в целях эффективного управления сценариями прохождения таможенных формальностей в отношении рискованных и безрисковых товарных партий на различных этапах реализации процесса сквозного таможенного контроля.

Адаптация к нагрузке таможенного органа может осуществляться посредством различных мер таможенного регулирования, методов и способов управления товарными потоками между таможенными органами.

Предложенный механизм адаптивного управления способствует автоматизации функций управленческого звена и формирует условия для перехода к плоской организационной структуре таможенных органов.

По результатам исследования предложены основные мероприятия (дорожная карта) по реализации организационной трансформации таможенного администрирования и совершенствованию механизма управления деятельностью в системе ЭТ и ЦЭД. Дорожная карта позволяет с наименьшими экономическими потерями и с учетом актуальных потребностей участников ВЭД в сфере таможенных услуг реализовать планомерный переход таможенных органов к плоским организационным структурам и структурам управления в условиях стратегических изменений.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем диссертационном исследовании представлено научное обоснование предложений по совершенствованию организационной структуры таможенных органов, адаптированной к условиям стратегических изменений, включающее:

1) концептуальные положения по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов в условиях стратегических изменений;

2) модель обоснования рациональной иерархии в организационной структуре таможенного органа;

3) методику исследования иерархии организационной структуры таможенных органов в условиях цифровой трансформации;

4) модель процесса сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации;

5) механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне.

Предложенные концептуальные положения по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов определяют вектор дальнейшего развития таможенных органов в условиях стратегических изменений.

Разработанная методика исследования иерархии организационной структуры таможенных органов в условиях цифровой трансформации, включающая модель обоснования рациональной иерархии в организационной структуре таможенного органа, позволит спроектировать эффективную в условиях стратегических изменений плоскую структуру таможенного органа.

Предложенный механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов и разработанная модель процесса сквозного таможенного контроля позволят автоматизировать механизм предоставления таможенных услуг при прохождении таможенных формальностей, а также принимать рациональные управленческие решения посредством организационно-структурной, процессной адаптации и адаптации к нагрузке таможенного органа.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

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

1. Бондаренко А.О. Ретроспективный анализ механизмов эволюции организационной структуры таможенных органов Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9 (134). С. 80–85 (0,41 п.л.).

2. Бондаренко А.О. Анализ зарубежного опыта развития организационной структуры таможенных органов в условиях цифровой и сервисной адаптации // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10 (135). С. 937–941 (0,45 п.л.).

3. Бондаренко А.О. Цифровая трансформация деятельности таможенных органов Российской Федерации на примере технологии автоматического выпуска // Вестник университета. 2021. № 11. С. 24–30 (0,57 п.л.).

4. Бондаренко А.О. Модель сквозного таможенного контроля в условиях цифровой и сервисной адаптации // Вестник Российской таможенной академии. 2022. № 1 (58). С. 144–155 (0,69 п.л.).

5. Бондаренко А.О., Макрусев В.В. Обоснование перехода к плоским организационным структурам управления в условиях цифровой трансформации: методика и математическая модель // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 1049–1056 (0,88 п.л. / 0,44 п.л.).

6. Бондаренко А.О. Концептуальные положения по совершенствованию организационной структуры и механизма управления деятельностью таможенных органов // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 3 (142). С. 14–19 (0,64 п.л.).

7. Бондаренко А.О. Механизм адаптивного управления деятельностью таможенных органов на низовом уровне // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 4 (143). С. 7–11 (0,46 п.л.).

Статьи, опубликованные в иных научных изданиях и журналах:

8. Бондаренко А.О. Организационная структура таможенных органов России в условиях становления сети электронных таможен и таможенных постов (центров электронного декларирования) // Исследование проблем таможенного дела: сборник статей аспирантов / под ред. Н.Г. Липатовой; отв. за вып. Е.М. Богоева. М.: РИО Российской таможенной академии, 2019. С. 5–9 (0,25 п.л.).

9. Бондаренко А.О. Совершенствование модели организационной структуры таможни фактического контроля на примере Ростовской таможни в условиях создания Южной электронной таможни // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2019. № 4 (37). С. 5–11 (0,45 п.л.).

10. Бондаренко А.О. Тенденции развития организационной структуры таможенных органов в условиях перехода к цифровой таможне // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2021. № 3 (44). С. 18–25 (0,45 п.л.).

11. Бондаренко А.О. Реализация концепции «сервисная таможня» в условиях цифровой трансформации таможенного администрирования // Вызовы и решения

для бизнеса: энергия регионов: сборник материалов II Международного внешнеэкономического научно-практического форума. М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2021. С. 48–52 (0,42 п.л.).

12. Бондаренко А.О. Развитие модели организационной структуры таможенных органов России в условиях сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции. Ростов н/Д: Ростовский филиал Российской таможенной академии, 2021. С. 28–36 (0,38 п.л.).

13. Бондаренко А.О. Развитие сервисно-ориентированной модели организационной структуры электронной таможни в условиях процессного подхода // Таможенные чтения – 2021: Наука, технологии, цифровая экономика: сборник материалов Международной научно-практической конференции / под ред. С.Н. Гамидуллаева. СПб: РИО Санкт-Петербургского филиала Российской таможенной академии, 2021. С. 31–38. (0,43 п.л.).

14. Бондаренко А.О. Цифровая и сервисная адаптация организационной структуры на примере таможенной службы Республики Корея // Управление и экономическая безопасность: страна, регион, малый и средний бизнес (новые вызовы экономики и задачи по развитию МСП страны и региона): сборник научных статей IV Международной научно-практической конференции. Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). Ростов н/Д, 2021. С. 85–90 (0,26 п.л.).

15. Бондаренко А.О. Условия, определяющие необходимость совершенствования организационной структуры таможенных органов Российской Федерации // Исследование проблем таможенного дела: сборник статей аспирантов / под общ. ред. Н.Г. Липатовой. М.: РИО Российской таможенной академии, 2021. С. 24–28 (0,20 п.л.).

16. Бондаренко А.О. Определяющие тенденции развития организационной структуры таможенных органов России в условиях стратегических изменений // Современные тенденции в государственном и муниципальном управлении, экономике, политике, праве: сборник докладов XII Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. Ростов н/Д: Изд-во ЮРИУФ РАНХиГС, 2022. С. 13–16 (0,18 п.л.).

17. Бондаренко А.О. Математическая модель обоснования рациональной иерархии в организационной структуре таможенного органа // Парадигмальные установки естественных и гуманитарных наук: междисциплинарный аспект: материалы XVI Международной научно-практической конференции в 3-х ч. Ч. 2. Ростов н/Д: Изд-во Южного университета (ИУБиП), 2021. С. 297–300 (0,20 п.л.).