

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <https://www.agequal.ru>

2026, №3 https://www.agequal.ru/pdf/2026/AGE_QUALITY_3_2026.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Фальченко О.Д. Развитие таможенных услуг в условиях цифровой трансформации государственного управления // Электронный научный журнал «Век качества». 2026. №3. С. 177-190. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2026/326011.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 339.543

Развитие таможенных услуг в условиях цифровой трансформации государственного управления

Фальченко Оксана Дмитриевна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления,
Уральский государственный экономический университет
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45
falchenko@usue.ru

Цифровая трансформация государственного управления изменила технологическую основу взаимодействия таможенных органов и участников внешнеэкономической деятельности, однако распространение электронного декларирования, автоматической регистрации, автоматического выпуска и межведомственного обмена данными само по себе не свидетельствует о повышении качества таможенной услуги. Цель исследования состоит в обосновании направлений развития таможенных услуг на основе разграничения цифровизации и сервисизации и выявления условий, при которых цифровые решения создают измеримый сервисный эффект. Методологическую основу составили институциональный, процессный, сервисно-ориентированный, квалиметрический, риск-ориентированный и клиентоцентрический подходы; применены сравнительный и нормативно-институциональный анализ, систематизация и логико-структурное моделирование. Предложено рассматривать таможенную услугу как публично-инфраструктурный результат, качество которого определяется не только технологией совершения операции, но и продолжительностью полного маршрута, числом повторных действий, устойчивостью решения, информационной определенностью и величиной возникающих издержек. Разработана шестиконтурная модель оценки цифрового развития таможенных услуг, объединяющая нормативно-институциональный, технологический, процессный, результативный, клиентский и рисковый контуры. Систематизированы цифровые, информационные, алгоритмические, интерфейсные, коммуникационные, постпроцедурные и инфраструктурные риски. Обосновано, что дальнейшее развитие таможенных услуг должно связываться со стандартизацией цифрового результата, предупреждением ошибок до подачи декларации, расширением

автоматического выпуска низкорисковых операций, сквозным статусным сопровождением и фактической межведомственной интеграцией.

Ключевые слова: таможенные услуги, цифровая трансформация, государственное управление, таможенное администрирование, электронное декларирование, автоматический выпуск, сервисизация, клиентоцентричность, внешнеэкономическая деятельность, сервисные риски

Введение

Цифровой формат стал обычным способом взаимодействия таможенных органов и бизнеса: декларации и сопровождающие документы передаются электронно, часть сведений проверяется автоматически, отдельные решения принимаются без непосредственного участия должностного лица. Однако электронная процедура может сохранять прежнее число согласований, сопровождаться повторными запросами и завершаться последующими корректировками. Поэтому технологическая форма процесса и качество получаемого результата требуют отдельной оценки.

Ориентация российского государственного управления на результат взаимодействия закреплена в федеральном проекте «Государство для людей»¹, где цифровой канал рассматривается как средство сокращения лишних действий и повышения прозрачности. Для таможенной сферы это имеет прямое экономическое значение: от своевременности выпуска зависят исполнение внешнеторгового контракта, расходы на хранение и простой транспорта, график доставки и оборачиваемость капитала.

Т. Яновский связывает развитие цифрового управления с переходом от оцифровки к преобразованию взаимодействия с пользователями [1], Дж. Фаунтин – с институциональной обусловленностью технологического результата [2], М. Янссен и Э. Эстевес – с интеграцией данных и однократным представлением сведений [3]. В теории качества услуг К. Грёнроос разграничивает качество результата и процесса [4], А. Парасураман, В.А.

¹ Федеральный проект «Государство для людей» // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Режим доступа: <https://ac.gov.ru/projects/project/gosudarstvo-dlya-ljudej-5> (дата обращения: 10.09.2026).

Зейтамль и Л.Л. Берри исследуют разрывы между ожидаемым и фактическим результатом [5], С.П. Осборн переносит сервисную логику в публичный сектор [6].

В отечественной таможенной науке сервисно-ориентированный подход развивается М.В. Бойковой [7] и М.В. Бойковой, В.В. Макрусевым, В.Е. Новиковым [8; 9]. Ф.Н. Валиев и Г.И. Немирова связывают качество таможенных услуг с цифровой прослеживаемостью процессов [10]. Т. Мацудайра и Дж. Ко акцентируют согласованное изменение данных, процессов и управления рисками [11], а Дж. Маклинден, Э. Фанта, Д. Уиддоусон и Т. Дойл – институциональные, организационные и инфраструктурные преобразования пограничного управления [12].

Методический разрыв сохраняется между оценкой внедренной технологии и ее сервисного результата. Доля автоматизированных операций отражает технологическую сторону преобразований, но не показывает, сократился ли полный маршрут участника внешнеэкономической деятельности, уменьшилось ли число повторных действий и стало ли решение устойчивее. Цель исследования – обосновать направления развития таможенных услуг в условиях цифровой трансформации государственного управления. Научная новизна состоит в шестиконтурной модели, связывающей цифровое решение с нормативными условиями, процессом, результатом, положением участника внешнеэкономической деятельности и сервисными рисками.

Материалы и методы

Объект исследования – развитие таможенных услуг в условиях цифровой трансформации государственного управления; предмет – организационно-экономические отношения, возникающие при включении цифровых технологий в процесс их предоставления. Нормативно-институциональную основу составили Таможенный кодекс Евразийского экономического союза, Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных

процедур, Соглашение Всемирной торговой организации об упрощении процедур торговли, Рекомендация Европейской экономической комиссии ООН № 33, рамочные стандарты SAFE и Модель данных Всемирной таможенной организации. Российская практика анализировалась по ежегодным сборникам, итоговым докладам и показателям деятельности ФТС России².

Исследование включало сопоставление информатизации, автоматизации, цифровой трансформации и сервисизации; соотнесение цифровых инструментов с сервисными эффектами и ограничениями; систематизацию причин утраты эффекта и построение модели оценки. Единицей анализа выступила связь «цифровой инструмент – сервисный эффект – сервисный риск». Сервисный эффект фиксировался при изменении срока, числа действий, доступности информации, устойчивости решения или издержек. Сравнительный, институциональный и процессный анализ использовались для разграничения направлений развития, правовых условий и полного маршрута получения результата; логико-структурное моделирование – для формирования шестиконтурной модели.

Результаты

Сопоставление категорий показало, что электронная форма документа, автоматическое выполнение операции, перестройка процесса и изменение качества результата относятся к разным уровням преобразований. Информатизация переводит сведения в цифровую среду; автоматизация исключает ручное участие в отдельных действиях; цифровая трансформация

²Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ред. от 29.05.2019) (приложение № 1 к Договору о ТК ЕАЭС). – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/; Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур. Режим доступа: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/conventions/kyoto-convention/kyototranslation2genannafterwcofinal.pdf>; Соглашение ВТО об упрощении процедур торговли. Режим доступа: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa-nov14_e.htm; UNECE Recommendation №. 33. Режим доступа: https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352e.pdf; SAFE Framework of Standards. Режим доступа: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf>; WCO Data Model. Режим доступа: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/data-model/wco-dm-3_9_0/business-process-model/wco-dm-v3_9_0_business-process-model.pdf (дата обращения: 10.09.2026).

меняет связи между операциями и механизм принятия решения. Сервисизация относится к последствиям этих изменений и проявляется в снижении издержек, числа повторных действий и неопределенности, а также в повышении устойчивости результата (табл. 1).

Таблица 1

Разграничение основных направлений трансформации публичных услуг

Категория	Содержание	Результат	Ограничение
Информатизация	Электронные системы, реестры, документооборот	Цифровая форма информации	Прежняя структура процесса сохраняется
Автоматизация	Типовые операции без ручного участия	Снижение трудоемкости операции	Может охватывать лишь промежуточную стадию
Цифровая трансформация	Перестройка процессов на основе данных и интеграции	Изменение архитектуры управления	Технология не гарантирует качества результата
Сервисизация	Изменение качества результата и условий его получения	Снижение издержек и неопределенности	Требует баланса сервиса и контроля

Источник: составлено автором по данным [1–6]

Различие между цифровым входом и цифровым результатом особенно заметно при сопоставлении автоматической регистрации и автоматического выпуска. В 2025 г. автоматически зарегистрировано 86,4 % деклараций, тогда как автоматически выпущено 27,9 %. Высокая автоматизация начальной стадии, следовательно, может сочетаться с существенно меньшей долей процедур, завершенных без участия должностного лица. Для оценки качества услуги важны не только форма подачи и скорость регистрации, но и продолжительность полного контроля, дополнительные запросы, устойчивость решения после выпуска и момент фактического включения товара в хозяйственный оборот³.

³Таможенная служба Российской Федерации в 2025 году: ежегодный сборник // Федеральная таможенная служба. – Режим доступа: https://customs.gov.ru/storage/document/document_info/2026-03/24/sbornik_2025.pdf (дата обращения: 10.09.2026).

Таможенная услуга в исследовании трактуется как публично-инфраструктурный результат: ее публичная природа определяется государственно-властными полномочиями и юридическими последствиями решения, инфраструктурная – влиянием этого решения на движение товара и его хозяйственное использование. Такая трактовка не отождествляет услугу с государственной функцией или таможенной процедурой, а позволяет оценивать результат и издержки обязательного взаимодействия государства и участника внешнеэкономической деятельности.

В 2025 г. результативность системы управления рисками при таможенном декларировании составила 69,4 %. Этот показатель отражает точность отбора объектов контроля, но для сервисной оценки должен дополняться продолжительностью низкорисковых операций, количеством запросов и предсказуемостью маршрута.

Основные цифровые инструменты, их эффекты и ограничения систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Цифровые инструменты развития таможенных услуг и их сервисные эффекты

Инструмент	Сервисный эффект	Ограничение
Электронное декларирование	Дистанционная передача сведений	Повторные запросы при разобщенности реестров
Центры электронного декларирования	Унификация обработки деклараций	Разрыв документального и фактического контроля
Автоматическая регистрация	Ускорение приема декларации	Не характеризует итоговое решение
Автоматический выпуск	Завершение низкорисковой операции без должностного лица	Зависимость от качества данных и анализа риска
Электронный транзит	Снижение документарных и временных издержек	Требуется межведомственная совместимость
Личный кабинет	Доступ к статусам и уведомлениям	Недостаточная информация о причинах задержки
Межведомственный обмен	Исключение повторной подачи документов	Несовместимость форматов и регламентов

Продолжение таблицы 2

Система управления рисками	Снижение нагрузки на низкорисковые поставки	Ошибки данных и непрозрачность маршрута
«Единое окно»	Однократное представление сведений	Формальный эффект без интеграции ведомств

Источник: составлено автором по данным [7–12]

Сопоставление показывает, что цифровое решение способно одновременно устранять одни издержки и создавать другие. Электронное декларирование ускоряет передачу сведений, но при разобщенности реестров не исключает повторных запросов; централизация обработки унифицирует документальный контроль, однако усиливает зависимость от устойчивого обмена между центром электронного декларирования и местом фактического контроля. Автоматический выпуск имеет более выраженный сервисный смысл, поскольку относится к завершению процедуры, но зависит от качества данных и анализа рисков. «Единое окно» создает эффект только при фактической однократности представления сведений.

Выявленная неоднородность положена в основу шестиконтурной модели. Цифровое решение последовательно оценивается с позиций правовой допустимости, технологической работоспособности, изменения маршрута, качества результата, информационной определенности для участника внешнеэкономической деятельности и причин отклонения от ожидаемого эффекта (табл. 3).

Таблица 3

Шестиконтурная модель оценки цифрового развития таможенных услуг

Контур	Объект	Ключевой вопрос	Показатели
Нормативно-институциональный	Правила взаимодействия	Допустимо ли устойчивое применение?	Правовые основания обмена и автоматизации
Технологический	Инфраструктура	Непрерывно ли работает система?	Доступность, сбои, совместимость
Процессный	Полный маршрут	Какие действия исключены?	Время, запросы, переходы, ручные операции
Результативный	Итог услуги	Своевременно и устойчиво ли решение?	Срок выпуска, корректировки, отмены
Клиентский	Условия взаимодействия	Понятны ли требуемые действия?	Статус, уведомления, обратная связь
Рисковый	Причины отклонений	Почему утрачивается эффект?	Сбои, дефекты данных, жалобы, споры

Источник: разработано автором

Последовательность контуров позволяет отделить наличие цифрового инструмента от его результата. Правовая допустимость не гарантирует технической работоспособности; исправный сервис не обязательно сокращает процесс, если часть действий остается ручной или переносится в другую систему. Процессный контур поэтому охватывает полный маршрут, результативный – своевременность и устойчивость решения, клиентский – понятность обязательных требований и доступность актуального статуса без ослабления контроля.

Рисковый контур фиксирует причины утраты сервисного эффекта. Одинаковая задержка может быть вызвана сбоем системы, отсутствием данных в реестре, ошибкой автоматизированной маршрутизации, недостаточным уведомлением либо разрывом между электронным оформлением и физическим движением товара. Поэтому меры снижения риска должны соответствовать источнику отклонения (табл. 4).

Таблица 4

Сервисные риски цифровой трансформации и направления их снижения

Риск	Проявление	Последствие	Снижение
Цифровой	Сбой сервиса или передачи данных	Нарушение сроков	Резервные каналы и регламенты восстановления
Информационный	Расхождение сведений в реестрах	Повторные запросы	Стандартизация и сверка данных
Алгоритмический	Необоснованная маршрутизация	Снижение предсказуемости	Верификация данных и моделей
Интерфейсный	Неясные поля и навигация	Ошибки пользователя	Тестирование интерфейсов
Коммуникационный	Нет актуального статуса	Неопределенность действий	Стандартизация уведомлений
Постпроцедурный	Корректировки и споры после выпуска	Неустойчивость решения	Предварительная проверка и анализ корректировок
Инфраструктурный	Разрыв оформления и движения товара	Логистическая задержка	Интеграция цифровой и физической инфраструктуры

Источник: разработано автором

Управление сервисными рисками требует учитывать не только технические сбои, но и причины повторных запросов, обращения участников внешнеэкономической деятельности, отклонения фактического времени операции от установленного срока, корректировки и споры после выпуска. Совместный анализ таких данных позволяет выявлять устойчивые дефекты процесса.

Направления дальнейшего развития объединяются в три группы. Первая – стандартизация цифрового результата, предполагающая единые требования к своевременности, полноте и правовой устойчивости выпуска или иного решения, включая последующий анализ корректировок и споров. Вторая – предупреждение ошибок и расширение автоматического выпуска низкорисковых операций за счет предварительной проверки комплектности сведений, разрешительных документов и форматов. Третья – связанность

маршрута: сквозной статус межведомственных согласований, использование жалоб и повторных обращений для корректировки регламентов, фактический обмен данными в «едином окне» и сопоставление времени электронного выпуска с реальным движением товара.

Обсуждение

Предложенная модель конкретизирует положения цифрового государственного управления применительно к таможенной сфере. Институциональная обусловленность технологического результата [2] отражается в нормативно-институциональном и технологическом контурах; этапность цифрового развития [1] дополняется сервисным критерием, а разграничение процессного и результативного контуров развивает подход К. Грёнрооса к функциональному и техническому качеству услуги [4] с учетом обязательного характера таможенных правоотношений.

По отношению к сервисно-ориентированному таможенному администрированию [7–10] модель переносит акцент на проверяемую связь между цифровым инструментом и его эффектом. Поэтому автоматическая регистрация характеризует цифровизацию входа, тогда как сервисный результат требует анализа последующих стадий, дополнительных запросов, выпуска и устойчивости решения.

Практическое значение модели связано с возможностью количественной оценки правовой определенности, доступности систем, продолжительности маршрута, повторных запросов, устойчивости решений, качества статусного информирования и сервисных отклонений. Ограничение исследования – отсутствие эмпирически проверенных весов и пороговых значений; последующая апробация предполагается на динамических данных ФТС России.

Заключение

Цифровизация таможенного администрирования характеризует способ представления сведений, выполнения операций и обмена данными, тогда как сервисизация выявляется по последствиям для полного маршрута: продолжительности процедуры, числу повторных действий, предсказуемости, устойчивости решения и сопутствующим издержкам.

Разработанная шестиконтурная модель объединяет нормативно-институциональные и технологические условия с процессом, результатом, положением участника внешнеэкономической деятельности и сервисными рисками. Классификация цифровых, информационных, алгоритмических, интерфейсных, коммуникационных, постпроцедурных и инфраструктурных рисков связывает причины утраты сервисного эффекта с дифференцированными мерами управления.

Дальнейшая апробация предусматривает формирование и нормирование количественных индикаторов на данных ФТС России, что позволит сопоставлять технологическую зрелость таможенного администрирования с качеством результата.

Список литературы

1. Janowski T. Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization // Government Information Quarterly. – 2015. – Vol. 32, №. 3. – P. 221–236. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>.
2. Fountain J.E. Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001. – 256 p. – Режим доступа: <https://archive.org/details/buildingvirtuals0000foun> (дата обращения: 10.09.2026).
3. Janssen M., Estevez E. Lean Government and Platform-Based Governance: Doing More with Less // Government Information Quarterly. – 2013. – Vol. 30, Suppl. 1. – P. S1–S8. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>.

4. Grönroos C.A Service Quality Model and Its Marketing Implications // *European Journal of Marketing*. – 1984. – Vol. 18, №. 4. – P. 36–44. – DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>.
5. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // *Journal of Marketing*. – 1985. – Vol. 49, No. 4. – P. 41–50. – DOI: <https://doi.org/10.2307/1251430>.
6. Osborne S.P. From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-production and Value Co-creation? // *Public Management Review*. – 2018. – Vol. 20, No. 2. – P. 225–231. – DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>.
7. Бойкова М.В. Методология сервисно-ориентированного таможенного администрирования // *Вестник Российской таможенной академии*. – 2021. – № 2 (55). – С. 62–72. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya/pdf> (дата обращения: 10.09.2026).
8. Бойкова М.В., Макрусев В.В., Новиков В.Е. Концептуальные и проблемные аспекты развития теории экономики таможенного сервиса // *Вестник Российской таможенной академии*. – 2023. – № 4 (65). – С. 9–23. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-i-problemnye-aspekty-razvitiya-teorii-ekonomiki-tamozhennogo-servisa> (дата обращения: 10.09.2026). – EDN EFTNSR.
9. Бойкова М.В., Макрусев В.В., Новиков В.Е. Сфера государственных таможенных услуг как сервисная экономико-управленческая система: концептуальные идеи и проблемы исследования // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2024. – Т. 23, № 2 (545). – С. 263–283. – DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.23.2.263>.
10. Валиев Ф.Н., Немирова Г.И. Механизм управления качеством таможенных услуг в условиях цифровой прослеживаемости // *Экономика,*

предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 8257–8270. – DOI:
<https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122373>.

11. Matsudaira T., Koh J. Customs Administration and Digitalization // Customs Matters: Strengthening Customs Administration in a Changing World / A.A.P. Azcárraga, T. Matsudaira, G. Montagnat-Rentier, J. Nagy, R.J. Clark. – Washington, DC: International Monetary Fund, 2022. – Ch. 7. – P. 203–234. – Режим доступа: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400200120/CH007.xml> (дата обращения: 10.09.2026).
12. McLinden G., Fanta E., Widdowson D., Doyle T. Border Management Modernization. – Washington, DC: World Bank, 2011. – 397 p. – Режим доступа: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/986291468192549495/pdf/588450PUB0Bord101public10BOX353816B.pdf> (дата обращения: 10.09.2026).

Development of customs services in the context of the digital transformation of public administration

Falchenko Oksana Dmitrievna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Regional and
Municipal Economics and Management,
Ural State University of Economics
620144, Russia, Yekaterinburg, 8 Marta/Narodnoy Voli Street, 62/45
falchenko@usue.ru

Digital transformation has reshaped interaction between customs authorities and foreign trade participants, yet the spread of electronic declaration, automatic registration, automatic release and interagency data exchange does not itself prove an improvement in customs service quality. The study aims to substantiate directions for customs service development by distinguishing digitalization from servitization and identifying conditions under which digital solutions produce a service effect. Institutional, process-based, service-oriented, qualimetric, risk-based and customer-centric approaches are combined with comparative analysis, systematization and logical-structural modelling. A customs service is interpreted as a public-infrastructure outcome whose quality depends on the complete user journey, repeated actions, decision stability, information transparency and transaction costs. A six-contour assessment model is proposed, covering regulatory-institutional, technological, process, outcome, customer and risk dimensions. Digital, information, algorithmic, interface, communication, post-procedural and infrastructure risks are systematized. Further servitization should focus on standardizing digital outcomes, preventing errors before declaration submission, expanding automatic release for low-risk transactions, end-to-end status tracking and effective interagency integration.

Keywords: customs services, digital transformation, public administration, customs administration, electronic declaration, automatic release, servitization, customer centricity, foreign economic activity, service risks