

Оригинальное исследование  
Original research

УДК 339.543

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-4

Фальченко О. Д.

Стратегии сервисной трансформации таможенного  
регулирования и администрирования

Уральский государственный экономический университет,  
ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45, Екатеринбург 620144, Россия

e-mail: [falchenko@usue.ru](mailto:falchenko@usue.ru)  
ORCID: 0000-0003-0956-514X

Статья поступила 11 июля 2026 г.; принята 25 августа 2026 г.;  
опубликована 30 сентября 2026 г.

**Аннотация.** Проблема исследования обусловлена неоднозначностью использования категории «сервисизация» применительно к таможенной деятельности: в научной литературе смешиваются модели устройства таможенной системы, стратегии ее преобразования, свойства таможенной услуги и характеристики процесса таможенного администрирования. Актуальность работы определяется переходом таможенных органов к цифровому, риск-ориентированному и клиентоцентричному управлению, при котором технологическая модернизация должна сопровождаться повышением качества публичного результата и удобства взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности. Цель исследования состоит в разработке типологии стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования на основе разграничения результативного контура «услуга» и процессного контура «сервис». Методологическую основу составили сравнительно-типологический и содержательный анализ российских и зарубежных публикаций, концептуальное моделирование, систематизация практик электронной таможни, «единого окна», постконтроля и управления рисками, а также дискреционный подход к выбору сочетаний управленческих инструментов. В результате разграничены понятия модели и стратегии, выделены четыре блока стратегий: модельно-ориентированные, функционально-технологические, стратегии по объекту сервисизации и национально-страновые конфигурации. Установлено, что цифровая, платформенная, коммуникативная, процессная, аудиторская, риск-ориентированная и инфраструктурная стратегии имеют взаимодополняющий характер. Обосновано, что наиболее устойчивый эффект формируется при интегративном согласовании качества результата таможенного регулирования с качеством процесса таможенного администрирования. Сделан вывод о целесообразности трактовки дискреционного подхода не как отдельной стратегии, а как принципа вариативного выбора и комбинирования стратегий с учетом институциональной зрелости, структуры товаропотоков, уровня риска и цифровой готовности таможенной системы. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования при разработке программ модернизации таможенных органов и систем оценки качества таможенных услуг и сервиса.

**Ключевые слова:** сервисизация таможенной деятельности; таможенное регулирование; таможенное администрирование; таможенная услуга; таможенный сервис; цифровизация; клиентоцентричность; управление рисками

**Для цитирования:** Фальченко О. Д. Стратегии сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 47-62. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-4

UDC 339.543

Oksana D. Falchenko

**Strategies for the service transformation  
of customs regulation and administration**

Ural State University of Economics,  
62/45 8 Marta / Narodnoy Voli St., Yekaterinburg 620144, Russia

*e-mail:* falchenko@usue.ru  
ORCID: 0000-0003-0956-514X

**Abstract.** The research problem arises from the inconsistent use of the concept of servitization in relation to customs activities. Academic publications often conflate institutional models of customs administration, transformation strategies, the properties of customs services as public outcomes, and the procedural characteristics of customs administration. The relevance of the study is determined by the transition of customs authorities to digital, risk-based and customer-centred management, in which technological modernization should be accompanied by improvements in both the quality of regulatory outcomes and the convenience of interaction with foreign trade participants. The aim of the study is to develop a typology of strategies for the service transformation of customs regulation and administration based on a distinction between the outcome-oriented “customs service” contour and the process-oriented “service delivery” contour. The methodology combines comparative typological analysis, content analysis of Russian and international research, conceptual modelling, and the systematization of practices related to e-customs, single-window platforms, post-clearance control and customs risk management. The study distinguishes a model as a relatively stable configuration of the customs system from a strategy as a purposeful method of its transformation. Four groups of strategies are identified: model-oriented strategies, functional and technological strategies, object-oriented strategies, and country-specific configurations. The findings demonstrate that digital, platform, communication, process, audit, risk-based and infrastructure strategies are complementary rather than mutually exclusive. The most sustainable results are achieved when the quality of customs regulation outcomes is aligned with the quality of customs administration processes. The discretionary approach is therefore interpreted not as an independent strategy, but as a principle for selecting and combining strategies according to institutional maturity, trade-flow structure, risk profiles and digital readiness. The proposed typology may be used in customs modernization programmes and in systems for assessing the quality of customs services and customer experience.

**Keywords:** customs servitization; customs regulation; customs administration; customs service; service delivery; digitalization; customer centricity; risk management

**For citation:** Falchenko, O. D. (2026) “Strategies for the service transformation of customs regulation and administration”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 47-62. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-4

**Введение (Introduction).** Современная таможенная система одновременно выполняет контрольную, фискальную, правоохранительную, регулирующую и содействующую функции. Набор функций, возложенных на таможенные органы, остается относительно устойчивым, однако характер их выполнения заметно меняется. Значительная часть операций перенесена в электронную среду, глубина контроля все чаще определяется профилем риска, а основной объем взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности осуществляется дистанционно. В этих условиях результативность таможенного администрирования оценивается уже не только по соблюдению формальных требований. Существенное значение приобретают продолжительность процедур, понятность предъявляемых требований и возможность заранее оценить вероятный срок и результат совершения таможенной операции. Поэтому применительно к публичному управлению сервисизация характеризует изменение способа исполнения государственных функций, а не простое расширение сферы услуг (Карловская, 2012).

Анализ научных публикаций позволяет выделить два подхода к исследованию сервисной составляющей таможенной деятельности. В работах Ю. Е. Гупановой (2010, 2012) внимание сосредоточено на таможенной услуге как результате государственного регулирования. Ее качество связывается с законностью принятого решения, доступностью, стандартизацией требований и гарантированностью результата. В. В. Макрусев (2017) и М. В. Бойкова (2021a, 2021b) рассматривают прежде всего организацию взаимодействия между таможенными органами и участниками ВЭД, то есть процессуальную сторону сервисно-ориентированного администрирования.

Названные исследовательские позиции дополняют друг друга, но не являются тождественными. Правомерное решение

может быть принято после длительной процедуры, сопровождаемой повторными запросами и неясностью дальнейших действий. Одновременно удобный электронный интерфейс сам по себе не устраняет различия в правоприменении и не гарантирует обоснованность итогового решения.

В российской институциональной повестке вопросы автоматизации, повышения качества администрирования и внедрения сервисно-ориентированных принципов отнесены к направлениям долгосрочного развития таможенной службы (Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года, 2020). В материалах ФТС России клиентоцентричность раскрывается через устранение избыточных действий, упрощение процедур, разъяснение требований и повышение удобства взаимодействия с гражданами и организациями (Федеральная таможенная служба, б. г.). Это придает исследованию стратегий сервисной трансформации непосредственное прикладное значение.

При этом понятийный аппарат рассматриваемого направления еще не приобрел необходимой определенности. Императивная, сервисная и интегративная модели таможни в отдельных исследованиях обозначаются как стратегии. Цифровизация, аудит, процессное управление и управление рисками также трактуются неодинаково: как стратегии развития, управленческие методы либо отдельные технологии. Такое смешение затрудняет определение уровня, объекта и ожидаемого результата преобразований. Для устранения этой неопределенности необходимо разграничить устойчивое устройство системы и способы ее целенаправленного преобразования.

**Цель исследования (The aim of the work).** Цель исследования состоит в разработке типологии стратегий сервисной

трансформации таможенного регулирования и администрирования. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: разграничить понятия «модель» и «стратегия»; выделить результативный и процессный контуры сервисизации; систематизировать функционально-технологические стратегии; определить стратегии в зависимости от объекта сервисизации; выявить национально-страновые конфигурации сочетания стратегий.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Эмпирико-теоретическую основу исследования сформировали российские и зарубежные научные публикации, посвященные таможенным услугам и организации сервисно-ориентированного таможенного администрирования. При отборе литературы особое внимание уделялось работам, в которых анализируются цифровизация таможенных процедур, развитие электронных систем взаимодействия, использование платформенных решений, применение постконтроля и инструментов управления рисками. Отдельную группу источников составили исследования клиентоцентричного подхода и восприятия цифровых таможенных сервисов их непосредственными пользователями.

Наряду с научными публикациями были изучены нормативные, стратегические и информационно-аналитические материалы, отражающие основные направления развития российской таможенной службы. Для сопоставления использовались сведения о зарубежной практике интеграции государственных органов и бизнеса в рамках национальных механизмов «единого окна». Одним из рассматриваемых примеров стала сингапурская система TradeNet. Ее значение для настоящего исследования состоит в том, что она демонстрирует не автоматизацию отдельной таможенной операции, а формирование общего цифрового пространства для передачи и обработки сведений, необходимых различным регулирующим органам (Singapore Customs, б. г.).

Выбор методов определялся задачами исследования. Сравнительно-типологический анализ применялся для выявления стратегий, различающихся по направленности и глубине преобразований. Посредством содержательного анализа устанавливались их характерные признаки и области применения. Концептуальное моделирование позволило представить сервисизацию таможенной деятельности через два взаимосвязанных контура – результативный и процессный. Сопоставление национальных практик использовалось для выявления различий в комбинациях цифровых, контрольных и сервисных инструментов.

Дискреционный подход в работе имеет вспомогательное методологическое значение. Он используется для объяснения того, почему одинаковые цели таможенного развития могут достигаться с помощью различных управленческих решений. Выбор конкретного набора инструментов зависит от особенностей институциональной среды, структуры товарных потоков, вероятности нарушений и состояния информационной инфраструктуры. В связи с этим дискреционность рассматривается не как самостоятельная стратегия сервисизации, а как принцип ее адаптации к конкретным условиям таможенного управления (Косенко, Останин, 2018; Рожков, Король, 2018).

В качестве единицы анализа была принята стратегия, понимаемая как относительно устойчивое направление преобразования процедур, объектов или общей архитектуры таможенного управления. Понятие модели использовалось в ином значении – для обозначения сложившегося способа устройства и функционирования таможенной системы. Проведенное разграничение позволило отделить характеристики существующего либо предполагаемого состояния таможни от решений, обеспечивающих переход к этому состоянию.

Логика исследования строилась на разграничении таможенной услуги и таможенного сервиса. В первом случае оце-

нивается результат регулирующего воздействия государства: его правомерность, обоснованность, доступность, предсказуемость и соответствие установленным требованиям. Во втором внимание переносится на характеристики процесса получения данного результата – продолжительность процедуры, число необходимых действий, доступность электронных каналов, понятность текущего статуса, согласованность работы различных подразделений и возникающие у участника ВЭД издержки. Такое

разделение дает возможность выявлять ситуации, когда формально корректный итог сопровождается сложным административным маршрутом либо, напротив, удобный цифровой интерфейс не обеспечивает достаточной определенности решения.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Исходным результатом исследования стало разграничение модели и стратегии, а также двух контуров сервисной трансформации таможенной деятельности (табл. 1).

**Таблица 1**

*Разграничение модели, стратегии, таможенной услуги и таможенного сервиса*

**Table 1**

*Distinguishing between a model, a strategy, a customs service and service delivery*

| Понятие         | Содержательный смысл                            | Аналитический вопрос                   |
|-----------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Модель          | Устойчивый тип устройства таможенной системы    | Как организована система?              |
| Стратегия       | Способ целенаправленного преобразования системы | Как изменить систему?                  |
| Контур «услуга» | Качество результата таможенного регулирования   | Как повысить качество результата?      |
| Контур «сервис» | Качество процесса таможенного администрирования | Как улучшить пользовательский маршрут? |

Источник: составлено автором.

Типология стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования

и администрирования отражена в таблице 2.

**Таблица 2**

*Типология стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования*

**Table 2**

*Typology of strategies for the service transformation of customs regulation and administration*

| Классификационный блок             | Основные стратегии                                                                                              | Доминирующий объект                                    |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Модельно-ориентированные           | Императивно-сохраняющая; переходная императивно-сервисная; сервисная переориентация; интегративное согласование | Общая архитектура управления                           |
| Функционально-технологические      | цифровая; платформенная; коммуникативная; процессная; аудиторская; риск-ориентированная; инфраструктурная       | Процедуры, технологии и каналы взаимодействия          |
| По объекту сервисизации            | стратегии результата в контуре «услуга» и стратегии процесса в контуре «сервис»                                 | Результат регулирования либо процесс администрирования |
| Национально-страновые конфигурации | институционально обусловленные комбинации стратегий                                                             | Национальная таможенная система                        |

Источник: составлено автором.

Первый классификационный блок составляют модельно-ориентированные стратегии, различающиеся исходной логикой таможенного управления, глубиной преобразований и характером целевой модели.

Императивно-сохраняющая стратегия воспроизводит приоритет контрольно-надзорных и фискальных задач. Таможенное администрирование основывается на обязательных предписаниях, детальной регламентации и преимущественно предварительном контроле, тогда как сервисные инструменты используются постольку, поскольку они способствуют выполнению властных функций. Такая модель обеспечивает формальное единообразие процедур, однако слабо учитывает различия между участниками ВЭД, товарными потоками и уровнями риска, вследствие чего ее адаптационные возможности снижаются по мере усложнения внешнеторговой среды (Косенко, Останин, 2018).

Переходная императивно-сервисная стратегия не меняет публично-властную природу таможенной деятельности, но корректирует способы реализации соответствующих полномочий. В действующую контрольную систему включаются электронные каналы, стандарты качества, консультационные механизмы и отдельные клиентоориентированные решения. При этом сервисизация не подменяет контроль обслуживанием, поскольку ее содержание заключается в сокращении избыточных действий, повышении понятности требований и переносе типовых коммуникаций в дистанционный формат (Макрусов, 2017; Рожков, Король, 2018; Бойкова, 2021а).

Стратегия сервисной переориентации изменяет сам предмет управленческой оценки. Если в императивной модели основное внимание уделяется соблюдению установленной процедуры, то здесь анализируется результат, получаемый участником внешнеэкономической деятельности, качество которого определяется не только законностью, но также своевременностью,

ясностью, доступностью и единообразием применения норм. Таможенная услуга тем самым приобретает статус самостоятельного объекта управления, стандартизации и оценки (Гупанова, 2010, 2012).

Наибольшую глубину преобразований предполагает стратегия интегративного согласования, в рамках которой правовые, контрольные, технологические и процессные решения проектируются как элементы единой управленческой архитектуры. Качество результата при таком подходе не отделяется от способа его достижения, поскольку правомерное решение, принятое после длительной и непрозрачной процедуры, нельзя считать полноценным сервисным результатом, как и удобный интерфейс не компенсирует неопределенность правоприменения. Следовательно, речь идет не о присоединении отдельных цифровых или консультационных инструментов к действующей системе, а о согласовании контроля, регулирования и пользовательского маршрута в процессе создания публичной ценности (Бойкова, 2021а, 2021б).

Таким образом, модельно-ориентированные стратегии отражают последовательное усложнение сервисной трансформации, которая развивается от сохранения прежней контрольно-административной конструкции до перестройки взаимосвязей между государственным контролем, цифровыми технологиями, административными процедурами и взаимодействием с участниками ВЭД.

Второй классификационный блок объединяет функционально-технологические стратегии, которые, в отличие от модельно-ориентированных, характеризуют не общее направление преобразований, а конкретные механизмы изменения процедур, информационного обмена и контрольной деятельности.

Так, цифровая стратегия предусматривает перевод таможенных операций в электронную среду, автоматизацию обработки сведений и сокращение участия должностного лица в стандартных реше-

ниях. Однако технологическая оснащенность сама по себе не определяет результат, поскольку эффективность цифровизации зависит от полноты и достоверности данных, совместимости информационных систем, цифровых компетенций пользователей и готовности организационных процессов к автоматизации (Holloway, 2009; Chung, Cha, Lee, 2023). Применение искусственного интеллекта расширяет возможности анализа изображений, выявления аномалий, профилирования рисков и подготовки управленческих решений при одновременном возрастании значения требований к качеству обучающих данных, объяснимости алгоритмов и распределению ответственности, поскольку автоматизированные рекомендации, которые влияют на интенсивность контроля или выпуск товара, должны оставаться проверяемыми и юридически обоснованными (Cao, Zheng, 2024).

Платформенная стратегия, предметом которой становится архитектура межведомственного обмена данными, объединяющая таможенные органы, иные государственные структуры и участников внешнеэкономической деятельности, выходит за пределы цифровизации отдельной операции. Практика национальных систем «единого окна» показывает, что эффект возникает лишь тогда, когда электронный интерфейс сопровождается унификацией информационных требований, совместимостью ведомственных систем и отказом от повторного представления одних и тех же сведений (Tosevska–Trpcevska, 2014; Nizeyimana, De Wulf, 2015).

Коммуникативная стратегия направлена на устранение информационной неопределенности, возникающей при прохождении таможенных процедур. Консультирование, обратная связь и разъяснение требований приобретают особое значение в тех случаях, когда нормативный срок формально соблюден, но участник ВЭД не понимает текущего статуса операции, причин дополнительного запроса или последовательности дальнейших действий.

Коммуникативная модель предполагает согласование взаимодействия на микро-, мезо- и макроуровнях, а единая консультационная служба может выполнять функцию институционального канала обратной связи, если сведения об обращениях используются для корректировки проблемных процедур (Бойкова, 2021б; Боброва, 2024).

Процессная стратегия рассматривает таможенную операцию как часть сквозного маршрута получения результата, анализируя последовательность действий, продолжительность этапов, точки передачи данных, основания возврата документов и случаев повторного запроса уже представленных сведений. Автоматизации в данном контексте должен предшествовать реинжиниринг процесса, иначе электронная система лишь воспроизводит существующую бюрократическую схему в цифровой форме, а результативность процессных изменений может оцениваться по продолжительности полного цикла, числу дополнительных запросов, частоте возврата документов и доле решений, принятых без участия должностного лица (Софьянникова, 2025).

Аудиторская стратегия предполагает перенос части контрольных мероприятий на этап после выпуска товаров. Таможенный аудит, последующий контроль и механизмы добровольного исправления ошибок позволяют снизить нагрузку в момент декларирования, не отказываясь от проверки соблюдения требований. Одновременно расширяется аналитическая база контроля, т.е. деятельность участника ВЭД оценивается за определенный период, а не только в пределах одной операции или декларации.

Риск-ориентированная стратегия определяет адресность, глубину и интенсивность контрольного воздействия. В отличие от аудиторской стратегии, которая изменяет преимущественно временную локализацию проверки, управление рисками отвечает на вопрос о том, какие операции, товары и участники требуют повы-

шенного внимания. Совмещение этих подходов позволяет упростить процедуры для низкорискового сегмента и сосредоточить ресурсы на нарушениях, способных причинить наиболее существенный ущерб (Widdowson, 2020; Heijmann, Tan, Rukanova, Veenstra, 2020).

Инфраструктурная стратегия формирует условия, необходимые для реализации остальных направлений, к которым относятся совместимость информационных ресурсов, устойчивость каналов передачи данных, межведомственные регламенты, кадровые компетенции, правовое обеспечение и материально-техническая база. Если хотя бы один из этих компонентов не развит, цифровые решения сохраняют локальный характер, а информационный обмен по-прежнему требует ручной обработки и дублирования документов. Следовательно, инфраструктура представляет собой не вспомогательное сопровождение реформ, а их системную основу.

Классификация по объекту сервисизации разграничивает стратегии в зависимости от того, направлены ли преобразования на результат таможенного регулирования либо на процесс его получения.

В контуре «услуга» объектом управления выступает итоговое решение таможенного органа, а основными направлениями становятся стандартизация требований, повышение доступности и предсказуемости результата, разработка измеримых критериев качества, а также совершенствование информационно-консультационного сопровождения участников ВЭД. Стандартизация ограничивает различия в правоприменении и создает основу для сопоставления качества услуг, предоставляемых различными таможенными органами (Gwardzińska, 2012). Вместе с тем наличие единых требований еще не позволяет судить об их фактическом соблюдении, поскольку необходима система показателей, включающая сроки принятия решений, полноту и доступность информации, обоснованность правоприменительных актов, частоту их отмены и об-

жалования, удовлетворенность участников ВЭД и величину связанных с прохождением процедур транзакционных издержек (Гупанова, 2012; Аргатов, 2025).

Контур «сервис» охватывает организацию административного процесса и включает цифровые, платформенные, коммуникативные, процессные, аудиторские, риск-ориентированные и инфраструктурные решения, посредством которых изменяются последовательность действий, продолжительность операций, доступность электронных каналов, прозрачность текущего статуса и интенсивность контроля.

Разграничение контуров позволяет выявить расхождения между качеством результата и качеством процесса. Законное и обоснованное решение может быть принято после длительной, непрозрачной и затратной процедуры. Возможна и обратная ситуация, когда удобный цифровой интерфейс сокращает число действий пользователя, однако не устраняет неоднозначное толкование требований и неопределенность итогового решения. Следовательно, уровень сервисизации нельзя определять по одному параметру, и он должен оцениваться одновременно по результативным и процессным характеристикам.

Национально-страновые конфигурации представляют собой устойчивые сочетания стратегий, сформировавшиеся под влиянием конкретной институциональной среды, особенности которой определяются устройством государственных органов, распределением полномочий, уровнем цифровой зрелости, характером взаимодействия с бизнесом и степенью доверия между участниками внешнеторговых отношений.

Национально-страновые конфигурации стратегий сервисизации представлены в таблице 3. Выбор России, Финляндии, Китая и Сингапура для сопоставления национально-страновых конфигураций обусловлен логикой исследования, в рамках которого существенное значение имеет

не охват максимально широкого круга таможенных систем, а выявление различающихся способов сочетания контрольной и сервисной составляющих таможенного управления. Россия выступает базовым объектом анализа, Финляндия и Китай включены как контрастные примеры парт-

нерско-аудиторской и технологически-централизованной логики таможенного управления, а Сингапур – как пример платформенной интеграции, что позволяет сопоставить различающиеся способы согласования контрольных и сервисных инструментов.

Таблица 3

*Национально–страновые конфигурации стратегий сервисизации*

Table 3

*Country-specific configurations of customs servitization strategies*

| Конфигурация | Доминирующее сочетание                                                       | Характерная особенность                                                                                       |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Россия       | переходная императивно-сервисная, цифровая, процессная, риск-ориентированная | Сервисизация при сохранении сильного нормативно–контрольного ядра                                             |
| Финляндия    | аудиторская, коммуникативная, риск-ориентированная                           | Доверие, постконтроль и добровольное исправление ошибок                                                       |
| Китай        | цифровая, платформенная, риск-ориентированная                                | Технологичность при централизованном контроле                                                                 |
| Сингапур     | цифровая, платформенная, процессная                                          | Межведомственная интеграция внешнеторговых процедур в едином цифровом пространстве на основе системы TradeNet |

Источник: составлено автором.

Российская конфигурация характеризуется включением сервисных принципов в систему, сохраняющую выраженное нормативно-контрольное ядро. Здесь наиболее заметное развитие получили цифровая, процессная, коммуникативная и риск-ориентированная стратегии, институциональные основания которых закреплены в Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года и материалах ФТС России по клиентоцентричности (Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года, 2020; Федеральная таможенная служба, б. г.). Вместе с тем темпы технологической модернизации опережают изменения в правоприменительной практике (к примеру, электронные инструменты внедряются быстрее, чем устраняются различия в толковании требований и избыточные элементы пользовательского маршрута).

Финская конфигурация строится преимущественно на постконтроле, доверии к добросовестному участнику ВЭД и возможности добровольного исправления

нарушений. Сопоставление практик Финляндии и Китая показывает, что упрощение таможенных процедур достигается различными институциональными средствами. Так, в Финляндии основное значение имеет партнерская модель взаимодействия государства и бизнеса, тогда как в Китае аналогичная задача решается посредством цифровизации и технологического усиления централизованного контроля (Боборыкина, 2025).

Китайская конфигурация объединяет государственные цифровые платформы, интеллектуальную обработку данных и централизованную систему управления контролем, где сервисный эффект выражается в ускорении операций, интеграции информационных ресурсов и более точной дифференциации контрольных мер. При этом расширение цифровых возможностей не сопровождается ослаблением регулирующей роли государства, а технологии используются прежде всего для повышения скорости и адресности контроля.

Сингапурская конфигурация представляет платформенный вариант сервисной трансформации. В ней создана система

TradeNet, которая объединяет электронное представление документов, их обработку несколькими регулирующими органами и координацию внешнеторговых процедур в общем информационном пространстве (Singapore Customs, б. г.). Цифровая, платформенная и процессная стратегии здесь реализуются совместно, что позволяет исключать повторный ввод данных, сокращать межведомственные согласования и уменьшать продолжительность внешне-торговых операций.

Результаты исследования подтверждают, что цифровизация является лишь одним из направлений сервисной трансформации таможенной деятельности. Автоматизация сокращает продолжительность отдельных операций, но не устраняет административную избыточность, если сохраняются прежние требования, повторный ввод сведений и необоснованные контрольные действия. Аналогичное ограничение присуще платформенным решениям, так как без согласования ведомственных регламентов и информационных требований цифровая платформа становится еще одним каналом передачи документов, а клиентоцентричность, не подкрепленная процессными показателями, остается нормативной декларацией, тогда как перенос проверок на период после выпуска без развитой системы управления рисками меняет время осуществления контроля, но не обязательно снижает нагрузку на бизнес.

Устойчивый сервисный эффект возникает при согласовании результативного и процессного контуров, поскольку улучшение только одного компонента не свидетельствует о завершенности преобразований. В контуре «услуга» оцениваются законность, обоснованность, единообразие и предсказуемость решений. Контур «сервис» охватывает способ их получения, т.е. продолжительность процедуры, число обязательных действий, доступность электронных каналов, понятность текущего статуса и соразмерность контрольного воздействия.

Система оценки сервисизации поэтому должна объединять две группы показате-

телей (результат и процесс). Результативный блок может включать долю решений, принятых в установленный срок, частоту отмены и обжалования, степень единообразия правоприменения и полноту предоставленного результата. Процессный блок характеризуют продолжительность прохождения процедуры, количество дополнительных запросов и повторных обращений, доля операций, выполненных автоматически, доступность и устойчивость цифровых систем, а также объем усилий, затрачиваемых участником ВЭД на получение результата.

Принципиальное значение имеет согласование клиентоцентричности с риск-ориентированным управлением. Клиентоцентричный подход не отменяет контроль и не предполагает безусловного учета интересов участника ВЭД, а его назначение состоит в том, чтобы обязательные процедуры были правомерными, понятными и соразмерными выявленному риску. Дифференциация контрольных режимов обеспечивает практическую реализацию данного положения, поскольку стандартные операции добросовестных участников могут совершаться автоматически, либо с минимальным вмешательством должностного лица, а контрольные ресурсы направляются на товарные потоки и операции с повышенной вероятностью нарушения.

Выбор конкретного сочетания инструментов осуществляется в рамках дискреционного подхода, поскольку единые цели таможенной политики не требуют применения одинаковых процедур ко всем категориям участников, товарам и регионам. Так, для низкорисковых операций оправдано сочетание автоматической регистрации, автоматического выпуска и последующего аудита, а высокий уровень риска, напротив, обуславливает необходимость расширенного анализа данных, межведомственного информационного обмена и адресных форм контроля.

Дискреционность в данном случае не равнозначна свободе усмотрения, не ограниченной правилами, а говорит о норма-

тивно заданной вариативности, при которой выбор инструмента опирается на установленные критерии, документированное обоснование и возможность последующей проверки. Именно поэтому дискреционный подход не образует отдельной стратегии сервисизации, а выполняет функцию адаптации стратегического набора к параметрам товаропотока, категории участника, уровню риска и состоянию информационной инфраструктуры.

Предложенная типология может использоваться для поэтапной диагностики таможенной системы: на первом этапе определяется преобладающая модель управления, на втором – раздельно оцениваются качество результата в контуре «услуга» и характеристики административного процесса в контуре «сервис», на третьем – происходит сопоставление полученных данных, что позволяет выявить технологические, организационные и нормативные ограничения, на завершающем этапе формируется взаимосвязанный комплекс мер, соответствующий структуре рисков и уровню цифровой зрелости. Такой порядок снижает вероятность фрагментарной модернизации, поскольку расширение автоматической регистрации и автоматического выпуска требует достоверных данных, корректно настроенных профилей риска и правовой определенности принимаемых решений. Платформенная же интеграция невозможна без унификации форматов и согласования требований государственных органов, а консультационная поддержка также не может оцениваться только по числу обращений, поскольку ее результативность должна определяться тем, используются ли причины повторных запросов для изменения нормативных разъяснений, цифровых интерфейсов и административных процедур.

Сервисная трансформация таможенного регулирования и администрирования, таким образом, представляет собой не замену контроля обслуживанием, а изменение принципов их сочетания. Контроль сохраняет публично-правовое назначение,

однако его формы, интенсивность и продолжительность должны соответствовать уровню риска. Сервисная же составляющая обеспечивает понятность, доступность и процессную рациональность такого воздействия. Таким образом, их согласование позволяет одновременно поддерживать результативность государственного регулирования и сокращать необоснованные издержки участников внешнеэкономической деятельности.

**Заключение (Conclusions).** В исследовании предложена типология стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования, основанная на разграничении модели и стратегии, где модель отражает сложившуюся организацию таможенной системы, тогда как стратегия определяет направленность, последовательность и инструменты ее преобразования. Такое различие позволяет не смешивать целевое состояние системы с механизмами перехода к нему.

Сервисизация представлена как сочетание двух взаимосвязанных контуров: во-первых, контур «услуга» характеризует результат таможенного регулирования, т.е. его законность, обоснованность, доступность, стандартизированность и предсказуемость, во-вторых, контур «сервис» относится к процессу получения данного результата и оценивает продолжительность процедуры, объем действий участника ВЭД, доступность цифровых каналов, прозрачность текущего статуса и соразмерность контрольного воздействия.

Разработанная типология включает модельно-ориентированные, функционально-технологические и объектно-ориентированные стратегии, а также национальные конфигурации их сочетания. Цифровая, платформенная, коммуникативная, процессная, аудиторская, риск-ориентированная и инфраструктурная стратегии различаются по объекту воздействия и не могут рассматриваться как взаимозаменяемые.

Изолированное внедрение отдельных инструментов не обеспечивает устойчиво-

го результата, а сервисный эффект возникает лишь при согласовании технологических, процессных, нормативных и контрольных решений. Так, автоматизация воспроизводит административную избыточность, если ей не предшествует пересмотр процесса; управление рисками не снижает нагрузку на добросовестных участников без дифференциации контрольных режимов; клиентоцентричность остается декларативной, когда не измеряются качество решения, срок его получения и усилия, затрачиваемые пользователем.

Дискреционный подход в предложенной системе выполняет функцию выбора и настройки стратегической комбинации, что позволяет учитывать риск-профиль участника, структуру товаропотоков, возможности таможенных органов и уровень зрелости цифровой инфраструктуры. При этом вариативность управленческих решений допустима только в пределах нормативно установленных полномочий, прозрачных критериев и документированных оснований, подлежащих последующей проверке.

Практическое использование типологии предполагает раздельную диагностику результативного и процессного контуров, формирование согласованной системы показателей и подбор стратегий с учетом институциональных особенностей национальной таможенной системы.

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

Аргатов М. А. Методические подходы к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, в условиях цифровой трансформации // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 91–106. URL:

<https://www.acjournal.ru/jour/article/view/2787> (дата обращения 10.07.2026).

Боборыкина А. Е. Развитие системы государственных таможенных услуг: опыт Финляндии и Китая // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 4. С. 290–294. DOI: 10.56584/1560–8816–2025–4–290–294. URL: <https://risk-online.ru/index.php/risk/article/view/261> (дата обращения 10.07.2026).

Боброва А. В. Единая консультационная служба ФТС России как основа клиентоориентированного администрирования таможенных органов // Вестник Административного права и практика администрирования. 2024. № 4. С. 93–111. DOI: 10.7256/2306–9945.2024.4.69724. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=69724](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69724) (дата обращения 10.07.2026).

Бойкова М. В. Методология сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Вестник Российской таможенной академии. 2021а. № 2 (55). С. 62–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (дата обращения 10.07.2026).

Бойкова М. В. Коммуникативная модель сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Экономические системы. 2021б. Т. 14. № 2 (53). С. 12–19. DOI: 10.29030/2309–2076–2021–14–2–12–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-model-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (дата обращения 10.07.2026).

Гупанова Ю. Е. Понятия «таможенная услуга», «качество таможенной услуги»: проблемы определения // Russian Journal of Economics and Law. 2010. № 4 (16). С. 205–207. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-tamozhennaya-usluga-kachestvo-tamozhennoy-uslugi-problemy-opredeleniya> (дата обращения 10.07.2026).

Гупанова Ю. Е. Методология управления качеством таможенных услуг как основа совершенствования деятельности таможенных органов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2012. № 1–1. С. 679–692. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-upravleniya-kachestvom-tamozhennyh-uslug-kak-osnova-sovershenstvovaniya-deyatelnosti>

tamozhennyh–organov (дата обращения 10.07.2026).

Карловская Е. А. Сервис – доминирующая логика развития сектора государственного управления // Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 12. С. 25–30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/servis-dominiruyuschaya-logika-razvitiya-sektora-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения 10.07.2026).

Косенко В. А., Останин В. А. Теоретическое обоснование дискреционного подхода к управлению таможенными органами в условиях неопределенности товарных рынков // Вестник Российской таможенной академии. 2018. № 4. С. 54–61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-diskreционного-podhoda-k-upravleniyu-tamozhennymi-organami-v-usloviyah-neopredelennosti-tovarnyh-rynkov> (дата обращения 10.07.2026).

Макрусев В. В. Особенности формирования и направления реализации концепции сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Таможенное дело и внешнеэкономическая деятельность компаний. 2017. № 2 (3). С. 121–136. URL: <https://customs.esrae.ru/15-67> (дата обращения 10.07.2026).

Рожков Ю. В., Король А. Н. Сервисная таможня: формирование и развитие на основе дискреционного подхода // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2018. № 1 (48). С. 39–44. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_35033543\\_19052407.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35033543_19052407.pdf) (дата обращения 10.07.2026).

Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 № 1388-р (ред. от 12.07.2024) // Альта-Софт. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/20rs1388/> (дата обращения 10.07.2026).

Софьянникова И. Ю. Внедрение механизма процессного управления как один из способов повышения качества государственных таможенных услуг // Вестник университета. 2025. № 2. С. 74–81. DOI: 10.26425/1816-4277-2025-2-74-81. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/5923> (дата обращения 10.07.2026).

Федеральная таможенная служба. Клиентоцентричность в таможенных органах –

интервью Елены Ягодкиной. URL: <https://customs.gov.ru/press/aktual-no/document/366885> (дата обращения 10.07.2026).

Cao, Q. and Zheng, X. (2024), “Application of Artificial Intelligence Technology in the Supervision of Customs Clearance Machine Inspection”, *World Customs Journal*, Vol. 18, 2, pp. 51–76. DOI: 10.55596/001c.122754. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/122754-application-of-artificial-intelligence-technology-in-the-supervision-of-customs-clearance-machine-inspection> (Accessed 10 July 2026).

Chung, H., Cha, K. and Lee, H. (2023), “What Drives and Hinders the Use of New e-Customs Systems in Developing Countries of Sub-Saharan Africa? An Empirical Study from Cameroon”, *Information & Media*, Vol. 96, pp. 40–64. DOI: 10.15388/Im.2023.96.65. URL: <https://www.journals.vu.lt/IM/article/view/30579> (Accessed 10 July 2026).

Gwardzińska, E. (2012), “The Standardisation of Customs Services in the European Union”, *World Customs Journal*, Vol. 6, 1, pp. 93–100. DOI: 10.55596/001c.92829. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92829-the-standardisation-of-customs-services-in-the-european-union> (Accessed 10 July 2026).

Heijmann, F., Tan, Y.-H., Rukanova, B. and Veenstra, A. (2020), “The Changing Role of Customs: Customs Aligning with Supply Chain and Information Management”, *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 131–142. DOI: 10.55596/001c.116423. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116423-the-changing-role-of-customs-customs-aligning-with-supply-chain-and-information-management> (Accessed 10 July 2026).

Holloway, S. (2009), “The Transition from eCustoms to eBorder Management”, *World Customs Journal*, Vol. 3, 1, pp. 13–25. DOI: 10.55596/001c.91351. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/91351-the-transition-from-ecustoms-to-eborder-management> (Accessed 10 July 2026).

Nizeyimana, C. and De Wulf, L. (2015), “Rwanda Electronic Single Window Supports Trade Facilitation”, *World Customs Journal*, Vol. 9, 2, pp. 73–84. DOI: 10.55596/001c.93997. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/93997>

7-rwanda-electronic-single-window-supports-trade-facilitation (Accessed 10 July 2026).

Singapore Customs. What You Need to Know about TradeNet. URL: <https://www.customs.gov.sg/doing-business/quick-links-for-traders/tradenet/what-you-need-to-know-about-tradenet/> (Accessed 10 July 2026).

Tosevska-Trpcevska, K. (2014), "Effects of the Implementation of Single Window and Simplified Customs Procedures in the Republic of Macedonia", *World Customs Journal*, Vol. 8, 1, pp. 51–62. DOI: 10.55596/001c.92975. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92975-effects-of-the-implementation-of-single-window-and-simplified-customs-procedures-in-the-republic-of-macedonia> (Accessed 10 July 2026).

Widdowson, D. (2020), "Managing Customs Risk and Compliance: An Integrated Approach", *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 63–80. DOI: 10.55596/001c.116418. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116418-managing-customs-risk-and-compliance-an-integrated-approach> (Accessed 10 July 2026).

## References

Argatov, M. A. (2025), "Methodological approaches to assessing the quality of customs services provided by electronic customs offices in the context of digital transformation", *Administrative Consulting*, 4, pp. 91–106 [Online], available at: <https://www.acjournal.ru/jour/article/view/2787> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Boborykina, A. E. (2025), "Development of the system of public customs services: the experience of Finland and China", *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 4, pp. 290–294, DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-290-294, [Online], available at: <https://risk-online.ru/index.php/risk/article/view/261> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Bobrova, A. V. (2024), "The Unified Consulting Service of the Federal Customs Service of Russia as a basis for customer-oriented customs administration", *NB: Administrative Law and Administration Practice*, 4, pp. 93–111, DOI: 10.7256/2306-9945.2024.4.69724 [Online], available at: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=69724](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69724) (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Boykova, M. V. (2021a), "Methodology of service-oriented customs administration", *Bulletin of the Russian Customs Academy*, 2 (55), pp. 62–72 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Boykova, M. V. (2021b), "Communication model of service-oriented customs administration", *Economic Systems*, Vol. 14, 2 (53), pp. 12–19, DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-2-12-19 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-model-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Cao, Q. and Zheng, X. (2024), "Application of Artificial Intelligence Technology in the Supervision of Customs Clearance Machine Inspection", *World Customs Journal*, Vol. 18, 2, pp. 51–76. DOI: 10.55596/001c.122754 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/122754-application-of-artificial-intelligence-technology-in-the-supervision-of-customs-clearance-machine-inspection> (Accessed 10 July 2026).

Chung, H., Cha, K. and Lee, H. (2023), "What Drives and Hinders the Use of New e-Customs Systems in Developing Countries of Sub-Saharan Africa? An Empirical Study from Cameroon", *Information & Media*, Vol. 96, pp. 40–64. DOI: 10.15388/Im.2023.96.65 [Online], available at: <https://www.journals.vu.lt/IM/article/view/30579> (Accessed 10 July 2026).

Federal Customs Service of Russia (n.d.), "Customer centricity in customs authorities: interview with Elena Yagodkina" [Online], available at: <https://customs.gov.ru/press/aktualno/document/366885> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Gupanova, Yu. E. (2010), "The concepts of 'customs service' and 'customs service quality': problems of definition", *Russian Journal of Economics and Law*, 4 (16), pp. 205–207 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-tamozhennaya-usluga-kachestvo-tamozhennoy-uslugi-problemy-opredeleniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Gupanova, Yu. E. (2012), “Methodology for managing the quality of customs services as a basis for improving customs authorities”, *Proceedings of Tula State University. Economic and Legal Sciences*, 1-1, pp. 679-692 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-upravleniya-kachestvom-tamozhennyh-uslug-kak-osnova-sovershenstvovaniya-deyatelnosti-tamozhennyh-organov> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Gwardzińska, E. (2012), “The Standardisation of Customs Services in the European Union”, *World Customs Journal*, Vol. 6, 1, pp. 93-100. DOI: 10.55596/001c.92829 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92829-the-standardisation-of-customs-services-in-the-european-union> (Accessed 10 July 2026).

Heijmann, F., Tan, Y.-H., Rukanova, B. and Veenstra, A. (2020), “The Changing Role of Customs: Customs Aligning with Supply Chain and Information Management”, *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 131-142. DOI: 10.55596/001c.116423 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116423-the-changing-role-of-customs-customs-aligning-with-supply-chain-and-information-management> (Accessed 10 July 2026).

Holloway, S. (2009), “The Transition from eCustoms to eBorder Management”, *World Customs Journal*, Vol. 3, 1, pp. 13-25. DOI: 10.55596/001c.91351 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/91351-the-transition-from-ecustoms-to-eborder-management> (Accessed 10 July 2026).

Karlovskaia, E. A. (2012), “Service-dominant logic of public sector development”, *Russian Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, 12, pp. 25-30 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/servis-dominiruyuschaya-logika-razvitiya-sektora-gosudarstvennogo-upravleniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Kosenko, V. A. and Ostanin, V. A. (2018), “Theoretical justification of the discretionary approach to customs management under commodity market uncertainty”, *Bulletin of the Russian Customs Academy*, 4, pp. 54-61 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-diskretnionnogo-podhoda-k-upravleniyu-tamozhennymi-organami-v-usloviyah-neopredelennosti-tovarnyh-rynkov> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

usloviyah-neopredelennosti-tovarnyh-rynkov (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Makrusev, V. V. (2017), “Features of formation and implementation directions of the concept of service-oriented customs administration”, *Customs Affairs and Foreign Economic Activity of Companies*, 2 (3), pp. 121-136 [Online], available at: <https://customs.esrae.ru/15-67> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Nizeyimana, C. and De Wulf, L. (2015), “Rwanda Electronic Single Window Supports Trade Facilitation”, *World Customs Journal*, Vol. 9, 2, pp. 73-84. DOI: 10.55596/001c.93997 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/93997-rwanda-electronic-single-window-supports-trade-facilitation> (Accessed 10 July 2026).

Rozhkov, Yu. V. and Korol, A. N. (2018), “Service customs: formation and development based on the discretionary approach”, *Bulletin of Pacific National University*, 1 (48), pp. 39-44 [Online], available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_35033543\\_19052407.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35033543_19052407.pdf) (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Singapore Customs (n.d.), “What You Need to Know about TradeNet” [Online], available at: <https://www.customs.gov.sg/doing-business/quick-links-for-traders/tradenet/what-you-need-to-know-about-tradenet/> (Accessed 10 July 2026).

Sofyannikova, I. Yu. (2025), “Implementation of process management as a way to improve the quality of public customs services”, *University Bulletin*, 2, pp. 74-81, DOI: 10.26425/1816-4277-2025-2-74-81 [Online], available at: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/5923> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2030 (2020), Order of the Government of the Russian Federation No. 1388-r of 23 May 2020, as amended on 12 July 2024 [Online], available at: <https://www.alta.ru/tamdoc/20rs1388/> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Tosevska-Trpcevska, K. (2014), “Effects of the Implementation of Single Window and Simplified Customs Procedures in the Republic of Macedonia”, *World Customs Journal*, Vol. 8, 1, pp. 51-62. DOI: 10.55596/001c.92975 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92975-effects-of-the-implementation-of-single-window-and-simplified-customs-procedures-in-the-republic-of-macedonia> (Accessed 10 July 2026).

window-and-simplified-customs-procedures-in-the-republic-of-macedonia (Accessed 10 July 2026).

Widdowson, D. (2020), "Managing Customs Risk and Compliance: An Integrated Approach", *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 63–80. DOI: 10.55596/001c.116418 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116418-managing-customs-risk-and-compliance-an-integrated-approach> (Accessed 10 July 2026).

#### Данные об авторе

**Фальченко Оксана Дмитриевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности

#### Information about the author

**Oksana D. Falchenko**, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of World Economy and Foreign Economic Activity