

Макрусев Виктор Владимирович,  
доктор физико-математический наук,  
профессор кафедры управления ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»,  
[makrusev@mail.ru](mailto:makrusev@mail.ru)  
Makrusev Viktor  
Doctor of Physical and Mathematical Sciences,  
Professor of Management Department  
Russian Customs Academy  
[makrusev@mail.ru](mailto:makrusev@mail.ru)

**Сервисно ориентированное таможенное регулирование:  
идеи, институты, управление**

**Аннотация:** Современные тенденции в области государственного строительства определяют необходимость реализации идеи сервисно ориентированного таможенного регулирования и формирования инновационной теоретико-методологической базы управления таким институтом. Определены исходные теоретические положения и условия создания и развития концепции сервисно ориентированного таможенного регулирования в Евразийском экономическом союзе, сформулированы основные положения институализации таможенного регулирования в рамках инновационной теоретической модели.

**Ключевые слова:** сервисно ориентированное регулирование, таможенный институт, таможенные услуги, таможенный менеджмент, управление институтами таможенного регулирования.

**Институт таможенного регулирования: базовые категории и их взаимосвязь.**

Основными признаками современного этапа развития мирового хозяйства являются процессы глобализации мировой торговли и международных валютных отношений. В условиях таких изменений расширяются и интенсифицируются научно-технический и информационный обмены, усиливается миграция капиталов и рабочей силы. Широко применяются единые стандарты на технологии, усиленно внедряются единые критерии макроэкономической политики, происходит унификация требований к налоговой политике, политике в области занятости, к процедурам, инфраструктуре и персоналу. Все это формирует новый облик и открывает новые возможности глобальной экономики.

Глобализация наиболее успешно развивается в форме региональной интеграции нескольких стран, ведущей к объединению их экономик в единый региональный хозяйственный комплекс того или иного типа. Актуальным направлением региональной экономической интеграции является создание Евразийского экономического союза (далее ЕАЭС) – международной организации, обладающей международной правосубъектностью и учреждённой соответствующим Договором. В ЕАЭС обеспечивается свобода движения

товаров, а также услуг, капитала и рабочей силы, и проведение скоординированной, согласованной или единой политики в отраслях экономики, формируется и осуществляется единая политика таможенного регулирования.

Системообразующим элементом и активным регулятором сферы внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД) государств-членов ЕАЭС является институт таможенного регулирования.

В рамках таможенного регулирования осуществляется установление порядка и условий перемещения товаров через таможенную границу ЕАЭС, их нахождения и использования на таможенной территории ЕАЭС или за ее пределами, их убытия с таможенной территории, временного хранения товаров, их таможенного декларирования, выпуска, и иных таможенных операций. Таможенное регулирование также включает в себя порядок уплаты таможенных платежей, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин и проведения таможенного контроля. Оно также регламентирует властные отношения между таможенными органами и лицами, реализующими права владения, пользования и (или) распоряжения товарами на таможенной территории ЕАЭС или за ее пределами. [1]

В целом таможенное регулирование представляет собой особый институт государственного регулирования непосредственно или опосредованно воздействующий на политические, экономические, правовые, энергетические, информационные и другие коммуникации в сфере внешнеэкономических отношений как внутри стран-участников, так и во вне - с мировым сообществом. По своей сути – это институт управления и в этом качестве он призван влиять на устойчивость и предсказуемость глобальных и региональных процессов, протекающих в сферах внешнеэкономической и внешнеторговой деятельности.

В широком смысле под институтом таможенного регулирования (таможенным институтом) предлагаем понимать системное образование, регулирующее взаимодействие участников экономических отношений в сфере ВЭД и объединяющее деятельность людей для достижения общественно значимой цели – защиты экономической безопасности государств.

Таможенный институт в узком смысле – это совокупность идей, правил и механизмов определяющих, формирующих или развивающих таможенную организацию, или же сама организация (таможенная администрация, система таможенных органов, таможенная служба) как открытая эволюционирующая система.

Все это означает, что институт таможенного регулирования может быть представлен множеством таможенных институтов, отражающих функциональные, правовые, организационные и другие аспекты в деятельности таможенных органов.

Институциональная среда, институциональные отношения и взаимосвязь соответствующих базовых категорий таможенного регулирования, администрирования и контроля структурированы и представлены нами на рис.1.

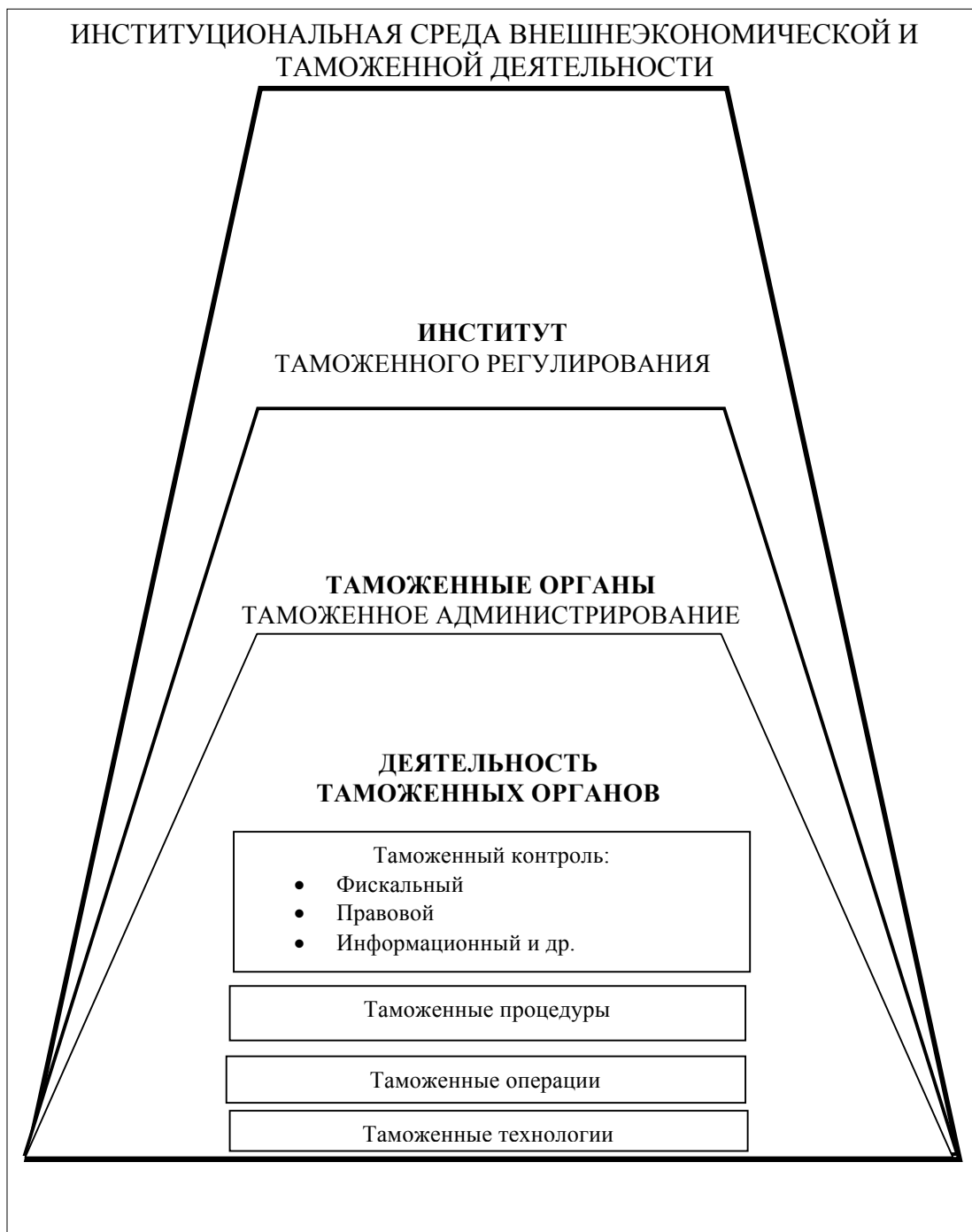


Рисунок – 1. Взаимосвязь базовых категорий таможенного регулирования

Например, в России Федеральная таможенная служба представляет собой особый государственный институт, функционирующий и развивающийся в условиях эволюции глобальных экономических параметров и специфически развития государства. Таким образом, можно утверждать, что современная таможенная служба – сложный и масштабный эволюционирующий институт обеспечения экономической безопасности государства, наделенный статусом ведущей государственной структуры, выполняющей комплекс

значимых функций таможенного администрирования непосредственно связанных с регулированием внешнеэкономической деятельности [5]. Строго говоря, такое же утверждение характерно и для таможенных органов государств-членов ЕАЭС.

#### **Развитие таможенных институтов.**

Современный институт таможенного регулирования непрерывно развивается по нескольким системообразующим направлениям. В целом такой процесс можно представить в виде смены регулятивных парадигм<sup>1</sup> таможенных институтов<sup>2</sup> и соответствующих систем управления. На обозримом горизонте эволюции основное их содержание на каждом из этапов можно определить следующими парадигмами, каждая из которых задает среду - качественные параметры деятельности таможенных органов и соответствующие модели управления:

- функциональная парадигма: среда деятельности таможенного органа функциональная, модель управления - функционально-ориентированная;
- процессная парадигма: среда деятельности - процесс, модель управления - процессно-ориентированная;
- сервисная парадигма: среда деятельности - сервис (услуги), модель управления - маркетинговая;
- цифровая парадигма: среда деятельности - цифровая, модель управления - искусственный (гибридный) интеллект;
- когнитивная парадигма: среда деятельности - интеллектуальная, модель управления - когнитивно-продуктивная.

Обобщая можно сказать, что развитие института таможенного регулирования осуществляется в рамках мультипрофильной парадигмы. При этом многоаспектная проблема развития института носит комплексный характер и охватывает все уровни, характерные для специальных теорий. Она включает проблемы концептуального характера, проблемы поиска адекватных моделей и методов, создания и модернизации технологий и систем таможенного регулирования и управления таможенными органами.

#### **Концепция сервисно ориентированного регулирования.**

В условиях постоянно повышающихся требований к таможенному институту со стороны участников ВЭД, всех международных бизнес-сообществ, заинтересованных в развитии международной торговли, становится недостаточным лишь управление текущими

---

<sup>1</sup> Под парадигмой будем понимать признанные всеми научные достижения, которые в течение определённого времени дают научному сообществу, специалистам прикладной сферы деятельности модель постановки проблем и инструментарий для их решения.

<sup>2</sup> Регулятивная парадигма проявляется в деятельности таможенных органов, во взаимодействии с участниками ВЭД, с бизнес-сообществом, в сотрудничестве с международными таможенными институтами.

процессами таможенного администрирования. В этой связи одной из наиболее актуальных и практически значимых проблем развития института таможенного регулирования является проблема обеспечения безопасности и содействия торговле. На первый план выходит сервисная парадигма таможенного института, по сути, речь идет о проблеме сервисно ориентированного регулирования внешнеэкономической и внешнеторговой деятельности государств-членов ЕАЭС [3].

Современная таможенная система является институтом системного регулирования сферы внешнеэкономической деятельности и осуществляет контроль товаров, перевозимых через таможенную границу, посредством различных методов, операций и технологий.

Основными документами, формирующими и регулирующими сферу таможенных услуг, являются:

- «Рамочные стандарты обеспечения безопасности и содействия мировой торговле»;
- «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года»;
- решение Высшего Евразийского экономического совета от 29 мая 2014 г. № 68 «Об основных направлениях развития механизма «единое окно» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности».

В ходе последовательной реализации всех вышеперечисленных программ, создается качественно новый таможенный регулятор, реализующий идеологию сервисно ориентированного таможенного регулирования. Приоритеты, выбираемые при сервисно ориентированном подходе, следующие:

- повышение качества и результативности деятельности таможенных органов в соответствии с потребностями участников ВЭД;
- снижение потерь участников ВЭД за счет повышения качества таможенных услуг;
- внедрение системы менеджмента качества в практику управления таможенными услугами.

Концепция сервисно ориентированного регулирования определяет основные условия и необходимые решения для достижения качественно нового уровня таможенного регулирования, выдвигая таможенню в качестве основного регулятора и контролера товарных потоков в сфере ВЭД.

Сервисная парадигма таможенного регулирования предполагает внедрение таможенного регулятора в управление логистическими цепями поставок товаров, и определяют таможенную службу в качестве единоличного контактного органа в официальных целях внешнеэкономических отношений.

Такой подход в полной мере реализуется при формировании механизма «единое окно», что позволит упростить таможенные процедуры и на границе, и внутри страны. Это избавит участников внешнеэкономической деятельности от излишней ненужной волокиты. Фактически таможенная служба превратится в некоего рода сервисную службу, способствующую улучшению условий для внешней торговли и снижению уровня транзакционных издержек.

Безусловно, реализация концепции сервисно ориентированного регулирования и ее становление в Российской Федерации должны опираться в первую очередь на установленные международными стандартами соглашения и принципы (по типу международных стандартов ISO 9000). Это приведет к тесному партнерству и продуктивному совместной деятельности отечественных и иностранных участников внешнеэкономической деятельности. Мероприятия, нацеленные на упрощение, ускорение и удешевление таможенных услуг являются примером реализации концепции сервисно ориентированного регулирования<sup>3</sup>.

Наиболее качественный результат от реализации концепции сервисно ориентированного регулирования может быть получен, если поэтапно следовать решению ЕАЭС от 29 мая 2014 г. № 68 «Об основных направлениях развития механизма «единое окно» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности». Положения, указанные в данном документе, помогают при решении важнейших вопросов, возникших в настоящее время перед отечественной системой таможенных услуг: процессно-технологических, информационных и программно-технических региональных, межведомственных и межгосударственных вопросов интеграции.

Реализация программы создает принципиально новую систему отношений (информационно-технологических, правовых, социальных и др.), формирующихся между участниками внешнеэкономической деятельности и органам государственного контроля. Это позволит прийти к упрощению процесса таможенной проверки и стандартизации документации для проведения предварительного или последующего таможенного контроля, повысит оперативность и качество таможенного администрирования.

### **Проблема таможенного регулирования как проблема управления.**

В связи с необходимостью реализации сервисной парадигмы в практику управления в государственных организациях все больше проникают подходы и методы менеджмента, оправдавшие себя в частном секторе. Это относится и к концепции ориентации на потребителя, и к стратегическому планированию, и к делегированию полномочий, и к марке-

---

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 июня 2012 г. № 1125-р «План мероприятий (дорожная карта) «Совершенствование таможенного администрирования»».

тингу [4], и к методам управления корпоративной культурой, и ко многим другим методам и приемам управления.

В ходе практической реализации концепции сервисно ориентированного регулирования на первый план выходят проблемы управления развитием такой сложной системы. Созрела объективная необходимость в освоении инновационных подходов к управлению таможенными институтами, необходим механизм, который в долгосрочной перспективе обеспечит стабильную и результативную деятельность таможенных служб мира в условиях макроэкономических угроз и повышающихся требований к безопасности государств.

Для таможенных органов переход на сервисную модель регулирования ставит новые задачи по теоретическому осмыслению всей совокупности идей, принципов, методов и технологии управления таможенными институтами.

Все это в конечном итоге предъявляет качественно новые требования к созданию современной теоретико-методологической базы управления, соответствующей международным подходам и стандартам. По сути – это широкомасштабная задача синтеза специальной теории, соединяющей в себе прогрессивные направления эволюции в государственном управлении и менеджменте, интегративные тенденции в международной практике внешнеэкономической деятельности и таможенного администрирования, рассмотрение ключевых направлений и проблемных вопросов создания и развития такой теории – таможенного менеджмента [2].

По нашему мнению, в целях обеспечения результативного управления институтом таможенного регулирования, первоочередными и наиболее актуальными проблемными вопросами в теории управления являются:

- проблема формирования и реализации концепции сервисно ориентированного таможенного регулирования как объекта управления [6];
- проблема создания интегративной модели управления таможенными органами на основе традиционных моделей и моделей сервисно ориентированного регулирования как инструментальной среды анализа моделирования и прогнозирования [6];
- проблема модернизации комплекса задач поддержки и принятия управленческих решений на платформе контроллинга, развитие методической и программно-технической базы управления в целях его автоматизации [7];
- проблема интеграции технологических платформ таможенного администрирования и управления на принципах «Единого окна» [9], развитие сети ситуационно-аналитических центров для осуществления информационно-аналитической и



управленческой деятельности таможенных администраций ЕАЭС в рамках реализации идеи и механизма адаптивно-ситуационного управления [8];

– проблема разработки гармонизированной и сбалансированной системы показателей эффективности деятельности таможенных органов адаптированной к условиям экономической интеграции.

Таким образом, многоаспектная проблема развития теории таможенного регулирования на основе сервисной парадигмы носит комплексный характер и охватывает все уровни, характерные для специальных теорий. Она включает проблемы концептуального характера, создания адекватных моделей потребителей таможенных услуг, совершенствования методов, модернизации технологий и систем таможенного регулирования и управления таможенными органами.

Сформулированная идея сервисно ориентированного таможенного регулирования, реализация которой наиболее продуктивна в рамках теории таможенного менеджмента, требует дальнейшего развития теоретического инструментария и создания соответствующей технологии управления - когнитивно-продуктивной метатехнологии.

По нашему мнению, реализация представленных идей позволит создавать цифровые технологии таможенного регулирования, администрирования и контроля и интеллектуальные системы поддержки и принятия управленческих решений в таможенной сфере на единой концептуальной платформе.

#### Список литературы

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. – Москва, Проспект, 2017. – С. 5.
2. Макрусев В.В. Таможенный менеджмент: учебник / В.В. Макрусев, А.Е. Суглобов. – М.: Дашков и К, 2018. – С. 348.
3. Макрусев В.В. Актуальные аспекты реализации концепции сервисно ориентированного таможенного администрирования / В.В. Макрусев // Таможенное дело. 2017. №2. С.13-17.
4. Макрусев В.В. Маркетинг таможенных услуг. Проспект, 2017. – С. 384.
5. Бойкова М.В. К вопросу об уровнях исследования таможенного администрирования Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. №1. С. 30-35.

6. Макрусов В.В. Таможенный менеджмент: учебник (электронный ресурс Университетской библиотеки). – Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015. – С. 401.

7. Макрусов В.В. Сервисная парадигма развития института таможенного администрирования: проблемный аспект / В.В. Макрусов // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. 2016. № 11 (55). С. 5-21.

8. Юсупова С.Я., Макрусов В.В., Бойкова М.В. Инновации в системе контроллинга /С.Я. Юсупова, В.В. Макрусов, М.В. Бойкова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 2 (96). С. 13.

9. Макрусов В.В. Механизм «единого окна» как основа развития института таможенного администрирования / В.В. Макрусов // Вестник Российской таможенной академии. 2015. № 2 (31). С. 130-136.