

УДК 338.242.2    DOI: 10.14451/1.232.39

# Сервисная концепция таможенного администрирования и управления качеством услуг в процессе посттаможенного контроля

© 2024 **Ананьев Антон Эдуардович**

Аспирант кафедры управления. Российская таможенная академия, Люберцы.

E-mail: a.ananев@customs-academy.ru

**Ключевые слова:** таможенное амнистирование, сервисно ориентированная модель, принципы клиентоцентричности, таможенный мониторинг, автоматизация, сервисный подход, постконтроль, государственные услуги.

В статье исследован процесс трансформации модели государственного управления в Российской Федерации в части внедрения принципов клиентоцентричности. Определяется позиционирование института посттаможенного контроля в сервисно-ориентированной модели таможенных органов. Исследованы пути совершенствования института таможенного контроля после выпуска товаров в рамках внедрения клиентоориентированных инструментов таможенного администрирования. Механизм мониторинга в этом контексте является базовым элементом построения сервисной концепции посттаможенного контроля. Предложен способ интеграции механизма таможенного мониторинга как проактивной клиентоориентированной формы контроля в общий процесс проведения таможенного контроля после выпуска товаров.

## Введение

Взаимодействие таможенных органов с участниками внешнеэкономической деятельности и бизнес-сообществом в целом в рамках достижения цели интенсификации внешней торговли должно характеризоваться снижением административных барьеров в процессе осуществления таможенных операций.

С учетом динамично меняющихся внешних условий осуществления внешнеэкономической деятельности, включая изменение традиционных логистических цепочек поставок товаров в связи с изменением геополитического ландшафта, для практической реализации такой цели необходимо повысить скорость и качество взаимодей-

ствия между участниками цепочки «таможенные органы – бизнес» в активной и проактивной фазах осуществления таможенного контроля. Необходимо также повысить эффективность государственных структур, в частности таможенные органы должны удовлетворять интересы потребителей таможенных услуг и повышать их конечную полезность.

В этом контексте современная таможенная служба Российской Федерации нацелена на создание инновационных средств контроля и управления. Стратегия развития таможенной службы 2030 (далее – Стратегия 2030), как программный документ трансформации таможенных органов, определяет создание сервисно-

ориентированной модели таможенного администрирования приоритетным направлением улучшения качества предоставляемых услуг и обеспечения безопасности внешнеэкономической деятельности.

Одним из основных элементов упрощения таможенных формальностей и ускорения совершения таможенных операций является перенос акцентов таможенного контроля на этап после выпуска товаров. При этом институт таможенного контроля после выпуска товаров (далее – институт ТКПВТ) в рамках трансформации таможенной службы с позиций сервисного подхода нуждается в методологическом и технологическом совершенствовании.

В стратегическом плане ключевым инструментом реализации сервисно-ориентированной модели таможенного контроля после выпуска товаров является внедрение механизма мониторинга, в частности технологии таможенного мониторинга. Такая технология опирается на современные способы обработки данных и новые проактивные способы взаимодействия с бизнес-сообществом, что соответствует целевым ориентирам развития института в рамках Стратегии 2030.

Наши исследования показывают, что стартовым условием достижения целей развития института ТКПВТ должна стать концепция таможенного администрирования и управления качеством услуг, предоставляемых в процессе посттаможенного контроля. В свою очередь такая концепция должна содержать в себе следующие основные компоненты:

- сервисно-ориентированную модель таможенной службы;
- методику оценки позиции института ТКПВТ, реализующего сервисно-ориентированную модель;
- функцию мониторинга, реализуемую институтом ТКПВТ, ориентированную на потребителя;
- инновационную модель процесса таможенного контроля, основанную на сервисно-ориентированном подходе.

По нашему мнению, формирование сервисной концепции посттаможенного контроля окажет существенное влияние на дальнейшее развитие сектора государственных таможенных услуг для широкого круга потребителей.

#### **Развитие сервисно-ориентированной модели таможенной службы**

Отметим, что на первых этапах развития, начиная с изменения формы государственного устройства в начале 1990-х годов, российская модель государственного управления наследовала иерархическую организацию исполнительной государственной власти. В рамках формирующейся системы рыночных отношений выявились ее недостатки, главный из которых – игнорирование интересов граждан [4]. Организация государственного управления выстраивалась по принципу «граждане для государства и государство для выполнения функций».

Вместе с тем, в процессе проведения реформ российского государственного управления традиционные способы администрирования меняются на новые, содействующие развитию конкуренции, рыночным отношениям [1].

В новой парадигме государственные институты, в том числе таможенные, выступают в роли субъектов (производителей) государственных услуг, содействуя повышению макроэкономических показателей экономики и улучшению условий деятельности граждан и бизнес-сообщества.

Трансформация модели государственного управления в России в части внедрения принципов клиентоцентричности находится в стадии своего развития. Отправной точкой этого процесса можно определить Концепцию административной реформы Российской Федерации, где закрепляется принцип «клиентской ориентации» модели государственного управления или ориентации модели государственного управления по направлению «государство для граждан». В ней же были выделены отдельные цели, направленные на совершенствование работы органов госуправления и повышения качества услуг [9].

Указанные цели предлагалось достигать, в том числе, путем оптимизации численности сотрудников государственного аппарата, а также деловых процессов и внедрения административных регламентов государственных услуг.

Понятие «государственная услуга» в России стало широко использоваться с 2005 года с начала административной реформы; а в 2010 году было нормативно закреплено. Таким образом, вхождение термина «государственная услуга» в нашу жизнь связано с изменением роли и задач государства в обществе, с утверждением новых ценностей и приоритетов [4].

Далее в Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы закладываются положения, направленные на повышение доступности и качества товаров и услуг с использованием современных цифровых технологий.

В соответствии с тенденциями в части изменения организации модели государственного управления, в таможенной системе также закладываются подходы по внедрению в деятельность таможенной службы принципов клиентоцентричности. На первый план выходит сервисная парадигма таможенного института [3], создание клиентоориентированного таможенного администрирования. Основные документы, обеспечивающие нормативное закрепление данного процесса, представлены на рисунке 1.

Критерии сервисно ориентированного подхода построения системы таможенных органов исследованы и определены в монографическом исследовании [1]:

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

Так, в Стратегии развития таможенной службы

Российской Федерации до 2030 года закреплены положения о внедрении передовых методов таможенного аудита как сервисно ориентированного инструмента таможенного администрирования [10]. Внедряется концепция «таможенная служба незаметна для законопослушного бизнеса и результативна для государства», нацеленная на упрощение таможенных формальностей на этапе декларирования.

Трансформация таможенного института, создание качественно нового таможенного регулятора должно обеспечиваться должным уровнем автоматизации процессов. В ведомственной программе цифровой трансформации ФТС России на 2023–2025 годы [7] и Дорожной карте внедрения стандартов клиентоцентричности в деятельности таможенных органов [12] закреплены мероприятия, направленные на цифровизацию и автоматизацию процессов таможенного администрирования в целях создания сервисно ориентированной модели таможенных органов.

Реализация указанных мероприятий позволит создать качественно новую форму взаимодействия регулятора внешнеэкономической деятельности (таможенной службы) с участниками внешнеэкономической деятельности за счет повышения качества таможенных услуг и результативности деятельности таможенных органов в целом.

#### **Позиционирование института ТКПВТ, реализующего сервисно-ориентированную модель**

Одним из главных условий развития сервисно ориентированного таможенного администрирования является уменьшение частоты применения форм таможенного контроля на этапе декларирования товаров в целях снижения административной нагрузки на участников ВЭД. Одним из способов достижения указанной задачи без ущерба интересам экономики государства является смещение акцентов таможенного контроля на этап после выпуска товаров.

Организация полноценного смещения позволяет реализовать адаптивную современным



**Рис. 1.** Регламентные документы по цифровизации и внедрению стандартов клиентоцентричности в модель государственного управления.

условиям систему категорирования участников внешнеэкономической деятельности, где благонадежным участникам (лицам, которым присвоена низкая категория уровня риска) предоставляются упрощения на этапе таможенного декларирования в виде снижения частоты применения форм таможенного контроля.

Развитие процесса смещения акцентов таможенного контроля с одновременным совершенствованием методологической и технологической составляющей института постконтроля позволит либерализовать критерии категорирования участников ВЭД в сторону увеличения перечня благонадежных на взгляд таможенников.

С увеличением роли постконтроля появляется возможность расширения технологии автоматического выпуска ввозимых товаров без непосредственного участия должностных лиц таможенных органов. Технология уже доказала свою эффективность в части кратного сокращения временных затрат на операции по выпуску товаров и снижения административных издержек участников ВЭД.

В этой концепции институт постконтроля выполняет компенсаторную функцию, выраженную в организации посредством современных таможенных технологий полноценного охвата мониторинговыми операциями декларационного массива, прежде всего, участников ВЭД с низкой категорией уровня риска, в том числе с автовы-

пущенными товарами.

Исходя из изложенного, мы можем заключить, что возрастающая роль института ТКПВТ позволяет в рамках таможенного администрирования на этапе декларирования товаров с учетом механизма категорирования и применения СУР сконцентрировать внимание таможенных органов на областях с высоким уровнем риска. В свою очередь, для благонадежных по оценкам таможенных органов участников ВЭД контрольная функция государства при совершении таможенных операций становится незаметна. При этом нормативно закреплённый срок нахождения выпущенных товаров под таможенным контролем позволяет нивелировать риски нарушения таможенного законодательства и в случае выявления рискованных ситуаций скорректировать ранее принятые таможенными органами решения.

В практическом плане изложенная организация таможенного администрирования способствует улучшению деятельности участников ВЭД при одновременном соблюдении интересов государства в части обеспечения экономической безопасности.

#### **Мониторинг как сервисная функция модернизации таможенного контроля после выпуска товара, ориентированная на потребителя**

Постконтроль – завершающий этап процесса таможенного контроля, где сходятся многочис-

ленные информационные потоки, поступающие из различных источников [13]. Его дальнейшее развитие связано с расширением функционала данного института с целью повышения качества предоставляемых услуг. Интегрально инновационная функция именуется как «мониторинг», а реализующий ее механизм, который находится в настоящее время на стадии апробации, называется «механизмом таможенного мониторинга». Развитием функции мониторинга одновременно решается комплексная задача по внедрению в работу подразделений ТКПВТ инструментальных средств интеллектуального анализа больших данных для обеспечения обоснованного выбора объектов контроля и соответствующего объема проводимых проверок. [13].

По нашему мнению, включение такой функции в процесс постконтроля качественно изменяет основную идею института и содержание его деятельности, превращая его из системы государственного контроля, реализующей реактивный подход, в проактивную систему.

При этом мы понимаем, что в случае реактивного подхода, как это и происходит на практике при реализации существующей концепции посттаможенного контроля, решение проблем несоблюдения требований нормативно-правовых документов в ходе осуществления таможенных формальностей, происходит после завершения соответствующих процедур. Реализация реактивного подхода с учетом взаимодействия с проверяемым лицом представлена на рисунке 2.

Как мы видим, возможность волеизъявления участника ВЭД в данной концепции сравнительно ограничена. Реализация же проактивного подхода всегда клиентоцентрична, поскольку мониторинг-анализ учитывает особенности конкретного товара и конкретного участника ВЭД. Она же и сервисноориентирована, поскольку комплексный анализ и принятие решений в ходе выбора объекта и определения объемов контроля осуществляются в контексте общемировых экономических процессов, интересов государства в экономике, в сфере внешней торговли и др.

Проактивный подход, реализуемый в ходе непрерывного мониторинга, предполагает совершенствование инструментов комплексного анализа процессов внешнеэкономической и таможенной деятельности. Широкая аналитика позволяет прогнозировать, выявлять и снижать потенциальные риски в сфере ВЭД и в таможенной сфере, упрощать процедуры таможенного контроля, формировать культуру добросовестного участника ВЭД и содействовать формированию его конкурентных преимуществ, выгодно отличающих его от других аналогичных субъектов на рынке.

Проактивность позволяет организациям предвидеть изменения в законодательстве и соответствующим образом адаптировать свою деятельность. Это сокращает сбои в бизнес-процессах, предотвращает изменения в последнюю минуту и повышает общую операционную эффективность [2].

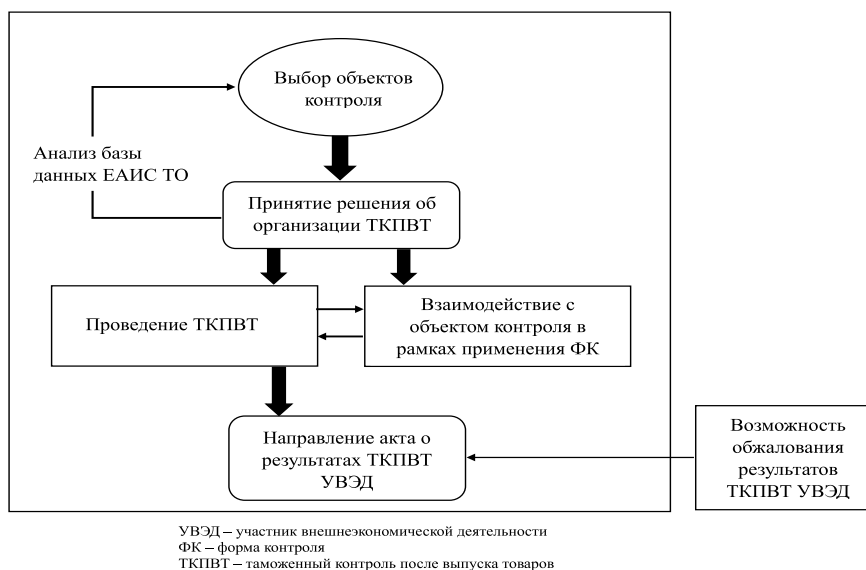
Именно в таком единстве: мониторинг-анализ сервисноориентированный в отношении всех участников процесса и клиентоцентричный в отношении конкретного участника ВЭД, нами и понимается, и представляется сервисная концепция таможенного администрирования на этапе посттаможенного контроля (в дальнейшем – сервисной концепции посттаможенного контроля).

При этом реализация сервисной концепции посттаможенного контроля может быть достигнута только на определенном уровне автоматизации и интеллектуализации всех этапов процесса таможенного контроля.

### **Совершенствование модели процесса таможенного контроля на основе сервисной концепции**

В рамках настоящего исследования предлагаем детально рассмотреть причины и цели внедрения механизма мониторинга, а также прогнозируемый эффект от его применения.

Создание механизма таможенного мониторинга сопряжено с общим трендом по внедрению принципов клиентоцентричности в систему



**Рис. 2.** Взаимодействие с объектом контроля в рамках существующей концепции ТКПВТ.

управления таможенными органами. Цель его внедрения заключается, прежде всего, в создании информационной среды для комплексной оценки деятельности проверяемых лиц на предмет идентификации таможенных рисков и определения их уровня с предоставлением возможности проверяемому лицу устранить выявленные негативные факторы [5]. В свою очередь участник ВЭД может использовать заключения по результатам таможенного мониторинга для самостоятельной оценки и минимизации таможенных рисков.

Принцип реализации указанного инструмента основан исключительно на добровольном волеизъявлении участника ВЭД о проведении в отношении него таможенного мониторинга [6].

В целях реализации указанного инструмента до 1 ноября 2024 года в таможенных органах проводится его апробация.

На первом этапе апробации действие инструмента ориентировано на уполномоченных экономических операторов как участников ВЭД с низкой категорией уровня риска, демонстрирующих высокий уровень автоматизации бухгалтерского и налогового учета [5].

Исходя из целей и принципов механизма таможенного мониторинга, можно заключить, что ука-

занный инструмент является клиентоориентированным, так как строится на основе добровольного участия внешних клиентов, направлен на снижение административной нагрузки при проведении в отношении них ТКПВТ. Государство в виде таможенной службы оценивает внешнеэкономическую деятельность объекта мониторинга и предупреждает его о потенциальных рисках, которые впоследствии могут привести к негативным последствиям в виде юридических или экономических санкций.

Механизм таможенного мониторинга основан на взаимной ответственности и взаимоуважении интересов государства и бизнес-сообщества и ориентирован на добросовестный бизнес, готовый к взаимовыгодному взаимодействию.

Метод принуждения в этих случаях уступает место убеждению, а также таким способам правового регулирования, как стимулирование и поощрение.

На рисунке 3 представлен алгоритм возможных действий проверяемого лица по итогам проведения таможенного мониторинга. Отметим, что участнику ВЭД предоставляется возможность добровольного устранения выявленных негативных последствий до проведения формы таможенного контроля после выпуска товаров



**Рис. 3.** Возможные способы реагирования проверяемого лица на заключение по результатам таможенного мониторинга.

без юридических и фискальных санкций. В случае наличия аргументов по выявленным в ходе таможенного мониторинга негативным факторам, проверяемое лицо может направить обоснованное возражение для учета при проведении таможенной проверки.

Соответственно, данный механизм может быть востребован для бизнес-сообщества за счет формирования иммунитета на определенный срок к проведению форм контроля после выпуска товаров в случае оперативного устранения выявленных по результатам таможенного мониторинга ошибок при осуществлении внешнеэкономической деятельности [14].

Как уже было отмечено, создается проактивная система администрирования на этапе постконтроля, в рамках которой повышается вовлеченность проверяемого лица, расширяются возможности его волеизъявления. Предполагаемая реализация проактивного подхода с учетом взаимодействия с проверяемым лицом представлена на рисунке 4.

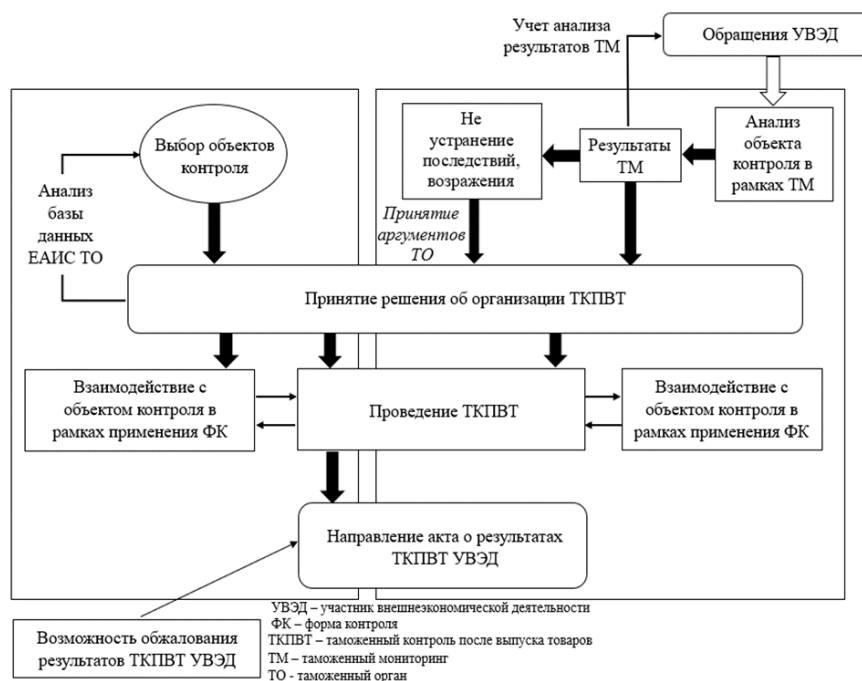
### **Развитие сектора государственных таможенных услуг в рамках формирования сервисной концепции в процессе постаможенного контроля**

Развитие клиентоориентированного таможенного администрирования в рамках формирования сервисно-ориентированного управления предполагает совершенствование сектора таможенных услуг бизнес-сообщества в сфере ВЭД и создание механизма управления их качеством.

Описанный выше механизм таможенного мониторинга по своей институциональной составляющей является таможенной услугой, оказываемой участникам ВЭД. При этом методический и технологический аспекты таможенного мониторинга находятся в стадии развития и не соответствуют стандартам клиентоцентричности.

В настоящий момент указанный механизм представляет собой нестандартизированную и нерегламентированную таможенную услугу в связи с отсутствием выработанной теоретико-методологической базы и методического обеспечения. Таможенным органам только предстоит в процессе апробации механизма таможенного мониторинга сформировать систему управления качеством указанной услуги с определением измеряемых критериев результативности





**Рис. 4.** Интеграция таможенного мониторинга в модель процесса проведения ТКПВТ.

и эффективности и со стандартизацией процессов в форме административного регламента.

Также отметим, что цели таможенного мониторинга предполагают достаточно высокую степень автоматизации оперативных процессов. На текущем этапе технология таможенного мониторинга распространяется на уполномоченных экономических операторов как наиболее надежных по оценке таможенных органов лиц с соответствующей организацией информационной системы учета товаров.

Организации спецификации взаимодействия между ЕАИС ТО и системами учета товаров УЭО уже на первом этапе реализации механизма таможенного мониторинга позволит повысить уровень взаимодействия с таможенными органами в части предоставления ежегодной отчетности УЭО, информирования

об использовании условно выпущенных товаров и предоставление документов или сведений о подтверждении соблюдения в отношении них запретов и ограничений.

Предполагаемая схема информационного обме-

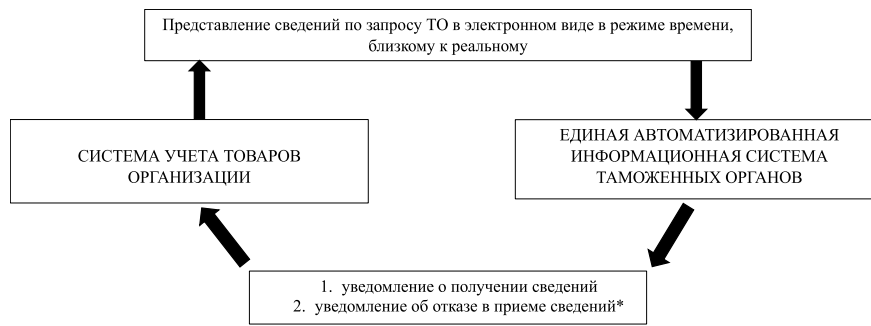
на между ЕАИС ТО и внутренними информационными системами участников ВЭД представлена на рисунке 5.

Вместе с тем, предоставление возможности получения таможенной услуги по проведению таможенного мониторинга более широкому кругу лиц (участники ВЭД с низкой, средней и высокой категориями риска) потребует приведение в соответствие внутренней информационной системы учета товаров организаций, которая должна позволять:

- вести отдельный учет операций с иностранными товарами и товарами, имеющими статус товаров Евразийского экономического союза;
- формировать сведения для предоставления в таможенный орган на основании сведений, содержащихся в первичных учетных документах и регистрах бухгалтерского учета, сведений, содержащихся в декларации на товары, в соответствии с которыми иностранные товары были помещены под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления.

Сложный с технологической точки зрения процесс потребует от участников ВЭД дополнитель-





**Рис. 5.** Информационный обмен в рамках таможенного мониторинга.

ных финансовых издержек, что может снизить популярность таможенной услуги по завершению ее апробации и вследствие этого – ее востребованность.

Задача таможенных органов заключается в организации работы по популяризации сервиса таможенного мониторинга с использованием федеральных информационных ресурсов, проведении широкой рекламной кампании с презентацией положительного влияния указанной таможенной услуги на процесс осуществления внешнеэкономической деятельности. Должны быть разъяснены преимущества получения заключения по результатам таможенного мониторинга, в доступной и информативной форме представлены способы получения данной услуги. Указанный процесс должен сопровождаться активным содействием должностных лиц таможенных органов в части консультирования по возникающим вопросам методологического и технического характера.

На формируемой технологической базе механизма таможенного мониторинга также возможна реализация иных таможенных услуг, оказываемых бизнес-сообществу на этапе постконтроля. Речь идет о предоставлении информации о выпуске товаров и ведении реестра уполномоченных экономических операторов.

Государственная услуга «Предоставление информации о выпуске товаров» носит информативный характер, обладает сформированной теоретико-методологической базой и имеет достаточный уровень автоматизации процесса ее предоставления. Результатом услуги явля-

ется официальное подтверждение в электронном и (или) бумажном виде государственного регулятора в сфере ВЭД (ФТС России) о факте выпуска запрашиваемого товара и помещения его под таможенную процедуру. Данная услуга регламентирована (имеет административный регламент), выработан механизм управления качеством ее оказания, сформированы механизмы «обратной связи» с потребителями услуги.

В свою очередь ведение реестра уполномоченных экономических операторов, также как и механизм таможенного мониторинга в настоящий момент, является нестандартизированной и нерегламентированной таможенной услугой.

Результат предоставления указанной услуги напрямую отражается на дальнейшем осуществлении внешнеэкономической деятельности заявителем посредством создания более благоприятных условий и снижения административных барьеров.

При этом, несмотря на важность ее результата для заявителя, автоматизация процессов предоставления услуги недостаточна. И если первичная коммуникация с таможенным органом в виде подачи обращения о включении в реестр осуществляется на платформе «Личного кабинета участника ВЭД», основной процесс ее оказания, прежде всего в рамках проведения формы таможенного контроля после выпуска товаров, непрозрачен и характеризуется минимальным использованием форм электронного взаимодействия. Другими словами, данная услуга не отвечает принципам клиентоцентричности в полной мере.

В рамках реализации посттаможенного контроля возникает потребность в создании таможенной экосистемы [8], которая позволит объединить реализуемые на данном этапе таможенные услуги.

Организация предоставления вышеперечисленных услуг возможна с применением кроссплатформенных решений (ИСС «Малахит», КПС «Постконтроль», Личный кабинет участника ВЭД). При этом как единую точку входа для заявителя предлагается использовать отдельный подсервис «Личного кабинета участника ВЭД».

Для автоматизации услуги по ведению реестра уполномоченных экономических операторов можно использовать технологическую базу механизма таможенного мониторинга, так как процессы их оказания и формы взаимодействия с заявителями по многим параметрам схожи.

### Заключение

В статье позиционируется институт посттаможенного контроля в рамках сервисно-ориентированной модели таможенного администрирования. Развитие таможенного контроля после выпуска товаров представляется как широкомасштабный процесс с внедрением

проактивной формы таможенного контроля как клиентоориентированного способа взаимодействия с участниками ВЭД.

Суть проактивного подхода – гармонизация современных инструментов комплексного анализа процессов внешнеэкономической и финансово-хозяйственной деятельности с потребностями бизнес-сообщества в рамках оказания таможенных услуг.

Создаваемый механизм таможенного мониторинга представлен основным элементом построения сервисной концепции посттаможенного контроля, расширяющий возможности волеизъявления проверяемого лица при проведении форм таможенного контроля.

Предложен возможный способ интеграции механизма таможенного мониторинга в общий процесс проведения посттаможенного контроля. Обозначены проблемы развития сервисной концепции на этапе постконтроля.

Предложено кроссплатформенное решение на технологической базе механизма таможенного мониторинга, объединяющее все оказываемые на этапе постконтроля таможенные услуги.

### Библиографический список

1. Бойкова М. В., Макрусев В. В. Таможенное администрирование: теория, методология, практика : Монография. – М. : Проспект, 2023. – 440 с.
2. Дубровин М. Г. Концепция проактивного мониторинга и управления объектами ИТ-инфраструктуры // ИТНОУ: информационные технологии в науке, образовании и управлении. – 2020. – 1 (15). – С. 44–49.
3. Макрусев В. В. Сервисно-ориентированное таможенное регулирование: идеи, институты, управление // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – 12 (59). – С. 1239–1242.
4. Макрусев В. В. Таможенные услуги: маркетинг, регламентирование, управление : Учебник. – 2-е изд. – М. : Проспект, 2021. – 193 с.
5. О тестировании информационных систем таможенных органов и участников ВЭД / Федеральная таможенная служба. – 2022. – URL: <https://customs.gov.ru/document/text/330059> (дата обр. 14.03.2022).
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2023 г.
7. Приказ ФТС России от 28.02.2023 № 139 «Об утверждении ведомственной программы цифровой трансформации Федеральной таможенной службы на 2023–2025 годы».
8. Прокопенко А. А., Макрусев В. В. Концептуальная модель экосистемы документального таможенного контроля с элементами искусственного интеллекта // Вопросы экономики и права. – 2023. – 12(186). – С. 89–96.
9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р (в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 09.02.2008 № 157-р, постановлений Правительства Российской Федерации от 28.03.2008 № 221) «Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах».
10. Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388 (в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 08.07.2023 № 1843-р) «Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года».
11. Распоряжение Правительства РФ от 29.06.2012 № 1125-р (в ред. Распоряжений Правительства РФ от 06.09.2012 № 1613-р, от 26.03.2013

- № 440-р, от 17.08.2013 № 1459-р, от 26.09.2013 № 1721-р, от 02.07.2014 № 1211-р, от 15.08.2015 № 1567-р, от 28.10.2015 № 2192-р, от 12.12.2015 № 2571-р, от 15.09.2017 № 1978-р, от 28.11.2017 № 2649-р) «План мероприятий (дорожная карта) «Совершенствование таможенного администрирования».
12. Распоряжение ФТС России от 29.10.2022 № 406-р. «Об утверждении Плана мероприятий („дорожной карты“) внедрения Стандартов клиентоцентричности в деятельности таможенных органов Российской Федерации».
  13. Сальников К. Г., Ананьев А. Э. Интеллектуальный выбор объектов контроля // Таможня. – 2023. – 2(470). – С. 66–67.
  14. Эксперимент по таможенному мониторингу / Федеральная таможенная служба. – 2023. – URL: <https://customs.gov.ru/uchastnikam-ved / eksperiment - po - tamozhennomu - monitoringu> (дата обр. 28.12.2023).