

УДК 338.46 DOI: 10.14451/1.255.29

Рекомендации по реализации организационно-экономического механизма взаимодействия таможенных и налоговых администраций и методика оценки эффективности функционирования единого механизма администрирования фискальных платежей

© 2026 Арапова Дарья Алексеевна

Аспирант. Российская таможенная академия, Люберцы.

E-mail: d.arapova.st@yandex.ru

© 2026 Юсупова Савда Ярагиевна

Профессор, доктор экономических наук. Российская таможенная академия, Люберцы.

E-mail: s.yusupova@customs-academy.ru

Ключевые слова: организационно-экономический механизм. Взаимодействие таможенных и налоговых органов. Фискальные платежи. Контрольная деятельность. Единый механизм администрирования фискальных платежей.

Статья содержит рекомендации по реализации нового организационно-экономического механизма взаимодействия таможенных и налоговых администраций, разработанного на основе применения такой инновации, как единый механизм администрирования фискальных платежей, а также методику по оценке эффективности функционирования единого механизма администрирования фискальных платежей. На основе модели управления изменениями Джона Коттера предложена детальная поэтапная дорожная карта внедрения организационно-экономического механизма взаимодействия таможенных и налоговых органов, кроме этого, представлены мероприятия по административно-правовому, информационно-технологическому и организационно-управленческому направлениям, необходимые для реализации проекта. Кроме этого, разработана система ключевых показателей эффективности для оценки точности риск-ориентированного подхода, результативности проверок, уровня добровольного уточнения обязательств и цифровой зрелости системы. Показана согласованность предложенных показателей с действующими показателями оценки эффективности деятельности таможенных органов.

Повышение эффективности администрирования доходов федерального бюджета является одной из приоритетных задач государственной финансовой политики. В современных условиях сохраняющиеся информационные и методологические разрывы между таможенным и налоговым контролем становятся значительным препятствием для обеспечения полноты и своевременности фискальных поступлений. Раздельное функционирование Федеральной таможенной службы и Федеральной налоговой службы не позволяет сформировать целостную картину финансово-хозяйственной деятельности участников ВЭД, что создает риски для бюджетной системы. Реализация нового организационно-экономического механизма взаимодействия таможенных и налоговых органов, разработанного на основе интеграции данных, реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения единого механизма администрирования фискальных платежей (далее – ЕМАФП) представляет собой актуальную научно-практическую проблему. Предложенные рекомендации являются синтезом управленческой модели поэтапных изменений, конкретных мер по интеграции и методического аппарата для оценки эффективности ЕМАФП, что позволяет перевести процесс реформы в плоскость измеримых результатов и управляемых преобразований.

Управление изменениями предусматривает использование инноваций и новых инструментов модернизации развития экономических систем. Текущее время характеризуется генерацией новых идей,двигающих научный прогресс и экономическое развитие очень быстрыми темпами, новые технологические уклады буквально за несколько десятилетий сменяют друг друга. Основным катализатором изменений является цифровизация [8], в связи с чем для успешного внедрения разработанного единого механизма администрирования фискальных платежей необходимо разработать определенные мероприятия и шаги.

Коттер Дж. П. в своей книге *Leading Change* [5] выделяет восемь шагов, которые должны быть сделаны для успешного внедрения изменений,

включая создание чувства неотложности и формирование коалиции лидеров изменений, что поможет преодолеть сопротивление персонала и заинтересованных сторон. Внедрение единого механизма фискальных платежей должно стать частью реинжиниринга, улучшая существующие процессы через интеграцию и автоматизацию. В данном случае реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях, как стоимость, качество, сервис и темпы [10]. Основанием для начала процесса изменений в компании служит оценка ее экономического и финансового состояния, а также опросы клиентов и сотрудников. Главным сигналом служит негативная динамика выручки организации, себестоимости продукции, чистой прибыли, потеря финансовой устойчивости и неплатежеспособность в течение двух-трех лет [2]. Для государственных органов, в частности налоговых и таможенных, о негативной динамике будут свидетельствовать снижение темпов роста поступлений в бюджет, низкий уровень взыскания доначисленных платежей, высокий уровень текучести кадров, рост жалоб со стороны налогоплательщиков и участников ВЭД и др. После оценки текущего состояния таможенных и налоговых администраций целесообразно приступить к реализации следующих шагов:

1. Создание ощущения срочности.

Необходимо сформировать у лиц, принимающих решения (руководства Министерства Финансов, ФТС России и ФНС России) понимание, что сохранение статуса-кво неприемлемо и ведет к значительным рискам: серьезный риск неполноты поступления таможенных и налоговых платежей и отсутствие полномасштабного контроля. Для реализации данного шага необходимо провести аудит контрольной деятельности ФТС России и ФНС России подразделениями внутреннего аудита или с привлечением внешних аудиторов (Счетной палаты Российской Федерации).

Кроме этого, необходимо организовать проведение стратегических сессий с демонстрацией данных о бюджетных потерях из-за неэффективности действующей СУР и методологического разрыва между контролем до и после выпуска, таможенного и налогового контроля, а также презентации кейсов, как недобросовестные участники ВЭД обходят существующие риск-критерии, маскируя рискованные операции под низкорисковые.

2. Создание руководящей коалиции.

Следующим шагом является формирование влиятельной и мотивированной команды из числа руководителей и экспертов Министерства Финансов, ФТС России и ФНС России, способной возглавить изменения, для реализации чего требуется:

- назначение ответственных за реализацию проекта в Министерстве Финансов, ФТС России и ФНС России;
- создание совместного рабочего органа (проектного офиса) на уровне заместителей руководителей ФТС России и ФНС России;
- включение в коалицию не только топ-менеджеров, но и авторитетных специалистов-практиков из подразделений таможенного и налогового контроля, аналитиков, IT-архитекторов.
- формальное закрепление полномочий коалиции и ее публичная поддержка со стороны руководителей обеих служб.

3. Разработка видения и стратегии.

Для долгосрочного развития и успешного внедрения обновленного механизма необходимо детально разработать стратегию развития сотрудничества ФТС России и ФНС России. Стратегию можно определить как некую модель, иначе говоря, устойчивую, повторяющуюся последовательность действий во времени; как план, т.е. заранее намеченную схему действий; и как позицию, отражающую размещение организации в окружающей среде [6]. Стратегия должна согласовываться с существующими тенденциями мировой и национальной экономики, определением приоритетных целевых ориентиров, задач,

направлений развития сотрудничества ФТС России и ФНС России. Ожидаемые результаты от внедрения стратегии должны быть измеримы и четко фиксированы, например, через ключевые показатели эффективности.

Для успешного внедрения единого механизма администрирования фискальных платежей необходимо учесть ключевые принципы менеджмента, такие как управление изменениями, стратегическое планирование, инновации в управлении, управление рисками и качество взаимодействия. Эти научно-обоснованные подходы обеспечат эффективную интеграцию механизма в работу таможенных и налоговых органов.

4. Коммуникация видения изменений.

Необходимо донести новое видение до всех сотрудников обеих служб, сделав его понятным и вызывающим доверие. Для реализации данного шага требуется:

- разработка единого информационного пакета и проведение разъяснительных совещаний, открытых сессий «вопрос-ответ» с членами руководящей коалиции для сотрудников на федеральном, региональном и территориальном уровнях.
- использование внутренних порталов и вебинаров для регулярного объяснения целей изменений, их предполагаемых положительных результатов для работы каждого подразделения.

5. Расширение полномочий для действий.

Для устранения барьеров на пути изменений и наделения сотрудников необходимыми ресурсами и полномочиями для реализации видения необходимо:

- обеспечить нормативно-правовую поддержку: внести изменения в регламенты взаимодействия ФТС России и ФНС России, закрепить новые функции и полномочия.
- организовать должное ресурсное обеспечение: выделить бюджетное финансирование на разработку и внедрение IT-решений (платформа для цифровых двойников, аналитические модули).

– адаптировать кадровую политику: организовать мероприятия по развитию транспрофессиональной компетентности через программы переподготовки и повышения квалификации, чтобы сотрудники контрольных подразделений владели знаниями как в таможенной, так и в налоговой сфере. Как отмечал П. Ф. Друкер, в постиндустриальном, посткапиталистическом обществе знание становится единственным значимым ресурсом. Это означает, что организация должна быть выстроена вокруг информации и компетенций [4].

6. Достижение краткосрочных побед (Quick Wins).

С целью обеспечения быстрых, видимых и неоспоримых результатов, усиливающих доверие к проекту изменений, предлагается реализовать следующие мероприятия:

- запуск пилотного проекта по созданию цифровых двойников для ограниченной группы участников ВЭД, налогоплательщиков с наиболее высоким фискальным потенциалом для иллюстрации функциональности внедряемых технологий;
- публикация результатов первых совместных проверок (СКМ), инициированных на основе прогнозов цифровых двойников, с демонстрацией доначисленных платежей;
- демонстрация работы системы прослеживаемости на примере нескольких товарных групп с показом выявленных цепочек несоответствий по номерам деклараций на товары, которая на текущий момент не реализована.

7. Закрепление достижений и продуцирование дальнейших изменений.

Доверие, созданное краткосрочными победами, обеспечивает дальнейшие изменения систем, структур и политик, которые не соответствуют новому видению.

Таким образом, успех пилотных проектов позволит осуществить масштабирование технологии цифровых двойников и прослеживаемости на все большее число участников ВЭД и товарных позиций.

Также на данном этапе необходимо пересмотреть и обновить должностные инструкции, системы мотивации и KPI для сотрудников, чтобы поощрять использование новых инструментов и межведомственное сотрудничество.

Вышеуказанные действия будут способствовать постепенному отказу от устаревших, формальных риск-критериев в пользу предиктивных моделей.

8. Закрепление изменений в корпоративной культуре.

Организационная культура – это паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, представлений, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам группы как правильный образ восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам [12]. Реализация следующих мероприятий позволит закрепить новые подходы как часть неотъемлемой повседневной работы и культуры таможенных и налоговых органов.

1) Внедрение принципов клиентоцентричности и обучающейся организации (по Питеру Сенге (Сендж)) в повседневную практику [9]:

- поскольку качество – это то, что говорит о нем потребитель, и оно зависит от того, насколько продукт или услуга соответствуют его потребностям и ожиданиям [13], необходимо перестраивать мышление сотрудников контрольных подразделений с учетом принципов клиентоцентричности:
- системное мышление обеспечит целостное видение контроля: преодоление взгляда на таможенный и налоговый контроль как на изолированные процессы. Понимание, что участник ВЭД, он же налогоплательщик, цепочка поставок и финансовые потоки – это единая система;
- личное мастерство даст сотрудникам новые компетенции: сотрудники таможенных органов должны осваивать основы налогового

права и анализа финансовой отчетности, а сотрудники ФНС России – понимать логику таможенного оформления и ВЭД. Это становится не дополнительной нагрузкой, а необходимым условием для работы с цифровыми двойниками, которые объединяют оба этих аспекта;

- пересмотр ментальных моделей изменит саму культуру контроля: преодоление ментальной модели, согласно которой «если участник ВЭД формально соответствует критериям низкого риска, он нерисковый». Цифровые двойники показывают, что реальное поведение важнее формальных признаков. Замена модели «таможенные и налоговые органы – разные структуры со своими целями» на модель «Мы – часть единой системы фискального контроля»;
- совместное видение объединит усилия двух ведомств: видение не как «внедрить технологии», а как «создать прозрачную и справедливую среду для добросовестного бизнеса, где недобросовестные не могут скрыть свои операции». Донесение видения, что эти изменения приведут не к увеличению нагрузки, а к ее оптимизации – освобождению времени для сложных, действительно значимых задач за счет автоматизации рутинных.

2) Командное обучение станет практическим механизмом для достижения синергии. Эффективное управление знаниями требует создания среды, в которой люди могут легко находить, создавать, делиться и использовать знания для достижения стратегических целей организации [3], а потому целесообразно придерживаться следующих рекомендаций: – поощрение и публичное признание сотрудников и команд, наиболее успешно применяющих новые технологии и демонстрирующих межведомственную синергию, поскольку истинными мотивирующими факторами, ведущими к удовлетворенности работой, являются сама работа, достижения, признание, ответственность и служебный рост [11]; – постоянный анализ обратной связи от системы (результаты контроля) и от бизнеса для непрерывного совершенствования алгоритмов и процедур. Новые подходы должны стать «новой нормой».

Командное обучение позволит перейти к трансформации, учитывая не только технологическую, но и организационную, кадровую и культурную составляющие этого сложного процесса.

Реализация обновленного организационно-экономического механизма взаимодействия таможенных и налоговых органов, основанного на применении инновационных технологий, требует внесения существенных изменений по таким направлениям, как административно-правовое, информационно-технологическое и организационно-управленческое, которые целесообразно отразить в стратегии развития взаимодействия таможенных и налоговых органов. Стратегия позволит не только закрепить основные положения о взаимодействии и целевые ориентиры, но и отслеживать поэтапную реализацию мероприятий по внедрению обновленного организационно-экономического механизма.

В целях научно-обоснованной оценки экономической эффективности сформулированных предложений, направленных на реализацию организационно-экономического механизма взаимодействия таможенных и налоговых администраций, необходимо установить методику оценки эффективности функционирования единого механизма администрирования фискальных платежей, являющегося ядром механизма взаимодействия.

Обновленная концепция межведомственного взаимодействия таможенных и налоговых органов, а также разработанный организационно-экономический механизм взаимодействия, базирующийся на применении ЕМАФП, в первую очередь имеет высокий потенциал для контрольной деятельности служб.

Основой для оценки экономического эффекта ЕМАФП является гипотеза увеличения точности выбора объектов контроля, включая таможенный контроль до выпуска товаров, после выпуска и налоговый контроль, как следствие, более высокий фискальный потенциал проверок.

1. В первую очередь с целью апробации и доработки нового механизма администрирования фискальных платежей на этапе выпуска товаров,

необходимо производить постоянный мониторинг точности риск-категорирования.

1) Первый показатель демонстрирует долю фактически выявленных рисков в общей структуре случаев, в рамках которых проводились мероприятия таможенного контроля:

$$T_{\text{СУР}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{нфакт}}}{\sum_{i=1}^n K_{\text{нвыб}}} \cdot 100\%,$$

где $K_{\text{нфакт}}$ – количество участников ВЭД, в отношении которых фактически выявлены нарушения законодательства в i периоде;

$K_{\text{нвыб}}$ – количество участников ВЭД, отобранных СУР, в отношении которых проводились мероприятия таможенного контроля в i периоде.

Чем выше значение данного показателя, тем выше степень точности определения категории риска участника ВЭД и, как следствие, ниже издержки таможенных органов на проведение мероприятий таможенного контроля в отношении добросовестных лиц.

2) Также целесообразно производить оценку точности риск-категорирования на этапе выпуска товаров с применением показателя, демонстрирующего долю участников ВЭД, в отношении которых выявлены нарушения таможенного законодательства в рамках таможенного контроля после выпуска товаров, которым по результатам категорирования на этапе выпуска был присвоен низкий уровень риска, в общей структуре участников ВЭД с низким уровнем риска:

$$T_{\text{СУРПВ}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{нфткпвт}}}{\sum_{i=1}^n K_{\text{нсур}}} \cdot 100\%,$$

где $K_{\text{нфткпвт}}$ – количество участников ВЭД с низким уровнем риска по данным СУР, в отношении которых фактически выявлены нарушения законодательства в рамках ТКПВТ в i периоде; $K_{\text{нсур}}$ – количество участников ВЭД с низким уровнем риска в i периоде.

Высокое значение данного показателя будет свидетельствовать о неэффективном функционировании СУР, присваивающей низкий уровень

риска фактически недобросовестным участникам ВЭД, при анализе деятельности которых будут выявляться и накапливаться дополнительные критерии риска, вносимые в СУР в последующем.

3) Показатель точности выявления рисков:

$$\text{ПТВР} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{верно}}}{\sum_{i=1}^n K_{\text{всего}}} \cdot 100\%,$$

где $K_{\text{верно}}$ – количество рисков, которые были правильно предсказаны и подтверждены в рамках контрольных мероприятий; $K_{\text{всего}}$ – общее количество рисков, которые были выявлены ЕМАФП.

Показатель помогает оценить точность работы системы в выявлении рисков, что напрямую влияет на результативность проверок. Высокая степень погрешности выявления рисков будет свидетельствовать о необходимости доработки механизма, т.е. изменения профилей рисков.

4. Показатель времени на выявление рисков:

$$\text{СВВР} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ДВР} - \text{ДПД}}{\sum_{i=1}^n K_{\text{пд}}},$$

где СВВР – среднее время, затраченное на выявление рисков по всем поданным декларациям в квартал; ДВР – дата выявления риска; ДПД – дата подачи декларации; $K_{\text{пд}}$ – количество поданных деклараций в квартал.

Показатель оценивает оперативность выявления нарушений на стадии декларационной кампании, то есть на стадии выпуска товаров в части таможенного контроля и в рамках камеральных налоговых проверок в части налогового контроля.

Таким образом, данные показатели направлены на оценку точности выявления нарушений на этапе выпуска товаров, которая необходима, в том числе, в целях выявления недостатков системы управления рисками и, как следствие, их устранения.

2. Следующая группа показателей нацелена на оценку результативности таможенных и налоговых проверок, объект которых выбирается путем

применения единого механизма администрирования фискальных платежей.

1) Показатель отношения фактически взысканных платежей к доначисленным:

$$\frac{\sum_{i=1}^n B_{\Pi}}{\sum_{i=1}^n D_{\Pi}} \cdot 100\%,$$

где B_{Π} – сумма взысканных платежей в i периоде в млн руб.; D_{Π} – сумма доначисленных платежей в i периоде в млн руб.

Высокий процент взысканий свидетельствует о высокой степени точности работы механизма отбора объекта проверки, а также о выполнении условий, характеризующих проверку как эффективную:

- предполагаемые риски фактически установлены в рамках проверочных мероприятий и доказаны подразделениями таможенных и или налоговых органов;
- объект проверки представляет собой существенную организацию, обладающую активами достаточными для покрытия суммы доначисленных платежей.

2) Также целесообразно производить мониторинг изменения суммы задолженности по уплате доначисленных платежей, определяемых по формуле:

$$З_{\Pi} = \sum_{i=1}^n D_{\Pi} - \sum_{i=1}^n B_{\Pi},$$

где B_{Π} – сумма взысканных платежей в i периоде в млн руб.; D_{Π} – сумма доначисленных платежей в i периоде в млн руб.

Рост задолженности может свидетельствовать о проведении экономически необоснованных проверок с отрицательным фискальным потенциалом, например, в отношении юридических лиц, имеющих признаки «технических компаний», «однодневок», где отсутствуют взыскания, а также о том, что хозяйствующий субъект в результате проверок становится неплатежеспособным и, как следствие, банкротом. Таким образом, контролирующим органам необходимо осуществлять мониторинг изменений данного показателя и устанавливать причины в случае

его резкого роста с целью доработки механизма отбора лиц для проведения проверок.

ЕМАФП нацелен на поддержание тенденции снижения количества проверок, в связи с чем целесообразно также производить оценку добровольного устранения нарушений участниками ВЭД, налогоплательщиками в рамках предпроверочных мероприятий путем применения следующих показателей:

1) Доля участников ВЭД, налогоплательщиков, добровольно устранивших нарушения и уточнивших обязательства по уплате до назначения проверки в общем объеме участников ВЭД, налогоплательщиков, в отношении которых фактически выявлены нарушения:

$$D_{\text{дв}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{дв}}}{\sum_{i=1}^n K_{\text{дв}} + K_{\Pi}} \cdot 100\%,$$

где $K_{\text{дв}}$ – количество участников ВЭД, налогоплательщиков, добровольно устранивших нарушения и уточнившие обязательства по уплате в i периоде; K_{Π} – количество участников ВЭД, налогоплательщиков в отношении которых назначены проверки в i периоде.

2) Отношение суммы добровольно устраненных рисков участников ВЭД, налогоплательщиков, добровольно устранивших нарушения и уточнивших обязательства по уплате до назначения проверки к общей сумме доначислений в случае назначения проверки в отношении участников ВЭД, налогоплательщиков в отношении которых фактически выявлены нарушения:

$$D_{\text{дв}} = \frac{\sum_{i=1}^n D_{\text{дв}}}{\sum_{i=1}^n D} \cdot 100\%,$$

где $D_{\text{дв}}$ – сумма уплаченных платежей в рамках добровольного устранения нарушений участниками ВЭД, налогоплательщиками в i периоде; D – сумма доначисленных платежей в рамках проверок в i периоде.

3) Показатель времени добровольного устранения риска:

$$\text{СВУР} = \frac{\sum_{i=1}^n D_{\text{пипу}} - D_{\text{ур}}}{\sum_{i=1}^n K_{\text{рпу}}},$$

где СВУР – среднее время устранения риска по всем рискам, предъявленным в квартал участнику ВЭД, налогоплательщику; $D_{\text{пшйу}}$ – дата получения участником ВЭД, налогоплательщиком информации о наличии риска; $D_{\text{ур}}$ – дата устранения риска (подача корректировочной декларации, уплата фискальных платежей); $K_{\text{рпйу}}$ – количество рисков, информация о наличии которых передана участнику ВЭД, налогоплательщику в квартал.

Данный показатель характеризует своевременность реагирования участниками ВЭД, налогоплательщиками на выявленные нарушения и динамику уровня их доверия по отношению к контролирующим органам и их добросовестности, как экономических субъектов.

Для того чтобы дополнить систему показателей оценки эффективности и результативности функционирования ЕМАФП в контексте взаимодействия ФТС России и ФНС России, необходимо учитывать не только экономические показатели, но и технологические и стратегические аспекты. Оценка должна включать в себя как количественные, так и качественные параметры, которые помогут более полно отразить как достижения, так и возможные недостатки в функционировании системы.

Так, для оценки уровня цифровой зрелости ЕМАФП может быть использован следующий показатель:

$$P_{\text{ап}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{АП}}{\sum_{i=1}^n \text{ОКППА}} \cdot 100\%,$$

где $P_{\text{ап}}$ – показатель автоматизации процессов; АП – общее количество автоматизированных

процессов в периоде; ОКППА – общее количество процессов, подлежащих автоматизации, согласно плану цифрового развития взаимодействия.

Таким образом, по результатам разработанного ЕМАФП, основанного на применении инновационных технологий, предложен методический аппарат по оценке его экономической эффективности.

Предложенная система показателей применима для реализации проекта, но также следует отметить, что данные показатели согласуются, развивают и углубляют показатели эффективности деятельности таможенных органов, установленные Приказом Министерства финансов России от 18.03.2024 № 24н «Об определении Перечня показателей оценки эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации, Порядка и методики их мониторинга, а также порядка участия в таком мониторинге лиц, указанных в части 3 статьи 10 Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [7]. Они формируют опережающую аналитическую систему, которая оценивает не только результат, но и качество процессов, ведущих к этому результату.

Предложенная система показателей не противоречит существующей методике оценки эффективности деятельности таможенных органов, а является ее логичной и полезной аналитической надстройкой. Она позволяет не просто констатировать результаты, но и управлять процессами их достижения, своевременно выявлять слабые места.

Таблица 1. Взаимосвязь предложенных показателей с действующими показателями эффективности деятельности таможенных органов.

Показатель Минфина	Предложенный показатель	Связь
3. Результативность применения системы управления рисками при таможенном декларировании товаров	$T_{\text{СУР}}$ – точность системы управления рисками	Показатель $T_{\text{СУР}}$ непосредственно измеряет точность работы СУР – долю подтвержденных нарушений среди отобранных для контроля лиц. Рост $T_{\text{СУР}}$ свидетельствует о повышении точности риск-ориентированного подхода, что напрямую влияет на результативность применения СУР
3. Результативность применения системы управления рисками при таможенном декларировании товаров	$T_{\text{СУРПВ}}$ – точность СУР по постконтролю	Высокие значения $T_{\text{СУРПВ}}$ указывают на системные ошибки в категорировании, когда недобросовестным участникам ВЭД присваивается низкий уровень риска на этапе выпуска товаров. Это снижает общую эффективность СУР, так как нарушается базовый принцип риск-ориентированного подхода
3. Результативность применения системы управления рисками при таможенном декларировании товаров 4. Результативность таможенных проверок после выпуска	ПТВР – точность выявления рисков	ПТВР – показатель точности, основанный на сопоставлении рисков, отобранных системой и рисков, подтвержденных в результате анализа. Точность прогнозирования рисков является фундаментальным условием результативности проверок. Высокий ПТВР означает, что система правильно идентифицирует потенциальные нарушения, что повышает эффективность последующих проверочных мероприятий
1. Предельное время совершения таможенных операций	СВВР – среднее время выявления рисков	Оперативность выявления рисков напрямую влияет на общее время таможенных операций. Сокращение СВВР позволяет быстрее принимать решения о необходимости дополнительного контроля, что способствует соблюдению установленных сроков выпуска товаров
2. Индекс собираемости налогов и пошлин	$D_{\text{ФВ}}$ – доля взысканных платежей	Показатель $D_{\text{ФВ}}$ измеряет реальную фискальную эффективность ЕМАФП. Высокая доля взысканий непосредственно влияет на итоговый индекс собираемости
2. Индекс собираемости налогов и пошлин	$Z_{\text{П}}$ – задолженность по платежам	Рост задолженности свидетельствует о снижении фискальной эффективности контроля. Накопление невзысканных платежей указывает на системные проблемы в отборе объектов для проверок и снижает общий индекс собираемости
3. Результативность применения СУР	$D_{\text{ДУ}}$ – доля добровольного устранения нарушений	Высокая доля добровольного устранения нарушений демонстрирует эффективность превентивного воздействия ЕМАФП. Это свидетельствует о том, что система не только выявляет нарушения, но и создает стимулы для их самостоятельного устранения
Все показатели	Пап – показатель автоматизации процессов	Уровень автоматизации процессов является инфраструктурной основой для повышения эффективности всех аспектов таможенного администрирования. Цифровизация создает синергетический эффект, улучшая точность, скорость и результативность контроля

Источник: авторская разработка.

Библиографический список

1. *Воронов В. И.* Информационная среда. – URL: <https://center-yf.ru/data/Marketologu/informatsionnaya-sreda.php>.
2. *Головина О. Д., Воробьева О. А.* Возможности внедрения модели управления изменениями Дж. Коттера в проектный менеджмент организации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2022. – № 5.
3. *Дейвенпорт Т., Прусак Л.* Работа с знаниями: Как извлечь пользу из информации и данных. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 294 с.
4. *Друкер П. Ф.* Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества. – М. : Вильямс, 2019. – 336 с.
5. *Коттер Дж. П.* Впереди перемен : пер. с англ. – М. : Олимп–Бизнес, 2020. – 256 с.
6. *Мицберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс. – СПб. : Питер, 2021. – 768 с.
7. Приказ Министерства Финансов России от 18.03.2024 № 24н «Об определении Перечня показателей оценки эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации, Порядка и методики их мониторинга, а также порядка участия в таком мониторинге лиц, указанных в части 3 статьи 10 Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
8. *Розенберг Д. С.* Эволюция подходов к управлению изменениями в экономических системах // Дискуссия. – 2025. – 1 (134).
9. *Сендж (Сенге) П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. – М. : Миф, 2018. – 653 с.
10. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 288 с.
11. *Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б.* Мотивация к работе. – М. : Вершина, 2017. – 240 с.
12. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2022. – 352 с.
13. *Шухарт У. Э.* Статистические методы с точки зрения управления качеством. – М. : Либроком, 2019. – 168 с.