

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра таможенного, административного  
и финансового права

**ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ И ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**

АВТОРЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студентки 6 курса 641 группы  
специальности 38.05.02 «Таможенное дело»  
юридического факультета СГУ им. Н.Г.Чернышевского  
Харламовой Анастасии Анатольевны

Научный руководитель  
доцент, к.ю.н.

А.Р. Шамионов

Зав. кафедрой  
таможенного, административного  
и финансового права, к.ю.н., доцент

Н.А. Мошкина

Саратов 2026

**Во введении** обоснована актуальность выбранной темы.

В условиях глобализации и стремительного роста международной торговли таможенные органы являются незаменимым инструментом обеспечения экономической стабильности и независимости государства. Качество их работы напрямую определяет финансовое благополучие страны, способность отечественных предприятий конкурировать за рубежом и безопасность граждан. Актуальность темы оценки эффективности таможенных органов обусловлена цифровой трансформацией, изменениями в глобальных логистических сетях и ужесточением международных регуляций, требующих сокращения сроков оформления, перехода к интеллектуальным системам управления рисками и повышения уровня сервиса.

Возникает противоречие между необходимостью быстрого пропуска добросовестного товарооборота и тщательным контролем рискованных поставок. Существующая система измерения эффективности, исторически сконцентрированная на фискальных показателях, часто не отражает реального прогресса в достижении новых стратегических целей. Таким образом, критически важно усовершенствовать систему показателей эффективности таможенных органов, адаптировать их к текущим реалиям и обеспечить всестороннюю, сбалансированную оценку их работы.

Целью работы является комплексный анализ существующей системы показателей эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации и разработка научно обоснованных предложений по ее совершенствованию.

Достижение указанной цели предполагает решение следующих задач:

- раскрыть экономическую сущность, содержание и принципы оценки эффективности деятельности таможенных органов;
- проанализировать нормативно-правовую базу и современную систему ключевых показателей эффективности (КПЭ), применяемую в Федеральной таможенной службе;

- провести оценку динамики и выполнения основных показателей эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации;
- выявить ключевые проблемы и противоречия в действующей системе оценки, ограничивающие ее объективность и полноту;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы показателей и механизмов оценки эффективности деятельности таможенных органов.

Объектом исследования является деятельность таможенных органов Российской Федерации в системе государственного управления.

Предметом исследования выступает система показателей эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации и организационно-правовой механизм её применения.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы оценки эффективности государственных органов нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых. Непосредственно проблематике эффективности таможенной службы посвящены исследования А.Н. Мячина, Д.В. Софроновой, Ю.Е. Гупановой, А.Я. Черныша. Отдельные аспекты сервисной составляющей и цифровизации контроля освещены в работах С.В. Барамзина и В.Ю. Диановой. Вместе с тем, недостаточно проработаны вопросы интеграции качественных и количественных показателей в единую систему, а также методологии учета внешних экономических факторов, объективно влияющих на результаты работы таможни. Требуется дальнейшего исследования проблема создания универсальной и гибкой системы показателей, одинаково эффективно оценивающей работу как пограничных, так и внутренних таможенных постов в условиях активной цифровой трансформации.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы, такие как анализ и синтез, системный подход, сравнение и обобщение. Также применялись специальные методы: статистический анализ, изучение документов и нормативных актов, а также метод экспертных оценок.

Теоретическую основу работы составляют положения экономической теории, теории управления и таможенного дела, изложенные в трудах отечественных учёных в области таможенного администрирования.

Нормативную базу исследования составляют: Таможенный кодекс Евразийского экономического союза, Федеральный закон "О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 03.08.2018 N 289-ФЗ (последняя редакция), Стратегия развития таможенной службы России до 2030 года, а также приказы и методические рекомендации ФТС России и Минфина России по вопросам оценки эффективности.

Эмпирическую основу исследования составляют официальные статистические и ведомственные данные Федеральной таможенной службы за 2022-2025 г., плановые показатели доходов федерального бюджета на 2026 г., сведения о цифровой трансформации таможенных органов, опубликованные в официальных пресс-релизах и докладах руководства ФТС России, а также результаты экспертных интервью с должностными лицами.

Структура работы определена поставленной целью и включает введение, три главы, заключение и список использованных источников.

### **Основное содержание работы.**

**Первая глава** дипломной работы «Теоретико-методологические основы оценки эффективности деятельности таможенных органов» раскрывает сущность, цели и задачи деятельности таможенных органов в Российской Федерации.

В работе отмечено, что таможенные органы представляют собой сложный механизм комплексного государственного управления процессами внешнеэкономической деятельности, сочетающий фискальную и правоохранительную функцию. В условиях углубления евразийской интеграции их функции расширяются, они становятся активными участниками в реализации коллективных стратегий и проектов ЕАЭС. Сущность деятельности заключается

в обеспечении соблюдения таможенного законодательства через регулирование и контроль за перемещением товаров, что направлено на достижение стратегических национальных приоритетов, главными из которых являются пополнение доходной части федерального бюджета и защита внутреннего рынка.

Отдельным параграфом автор изучает систему показателей эффективности деятельности таможенных органов, ее понятие, виды и классификацию. Отмечено, что данная система представляет собой набор связанных между собой количественных и качественных индикаторов, организованных по четким правилам и имеющих многоуровневую структуру. Её роль не ограничивается простым учетом, она выполняет диагностические и прогностические функции. В работе проведен анализ законодательной базы, в частности статьи 266 Приказа Минфина России от 18.03.2024 N 24н (ред. от 04.12.2024) "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. N 289-ФЗ "О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте России 06.08.2024 N 79030). Сделан вывод, что действующая структура показателей делает чрезмерный упор на контрольную и фискальную деятельность, в то время как сервисные показатели остаются на втором плане и не получают должного внимания.

Автором выделены и проанализированы факторы, влияющие на эффективность работы таможенных органов. Они делятся на внешние (международная обстановка, правовая культура участников ВЭД, слаженность госорганов) и внутренние (цифровизация, профессионализм и мотивация сотрудников, эффективность оргструктуры). Сделан вывод, что эффективность -

это динамичное состояние, достигаемое за счет сбалансированного взаимодействия правовой основы, технологий, кадров и системы управления.

**Во второй** главе «Анализ системы показателей эффективности и современных практик работы таможенных органов РФ» был проведен детальный анализ динамики ключевых показателей эффективности деятельности ФТС России за 2024-2025 г.

Отмечено, что фискальная результативность отличалась выраженной нестабильностью. После рекордных поступлений в 7,349 трлн рублей в 2024 году, в 2025 году произошло снижение до 5,911 трлн рублей, что было обусловлено сокращением объемов налогооблагаемого импорта под влиянием санкционного давления и неблагоприятной динамикой валютного курса. При этом плановое задание на 2026 год установлено на уровне 7,2 трлн рублей, что свидетельствует об ожиданиях стабилизации внешнеторговых потоков.

В работе выявлены качественные структурные сдвиги в эффективности таможенного контроля. Фискальный эффект от контрольных мероприятий в 2025 году достиг 81,6 млрд рублей. Соотношение доначислений на этапе до выпуска товаров (42,7 млрд рублей) и после выпуска (38,9 млрд рублей) свидетельствует о смещении приоритетов в пользу предварительного контроля, что соответствует тенденции цифровой перестройки таможенного управления. Сервисная эффективность демонстрирует устойчивую положительную динамику: по состоянию на 2025 год автоматически регистрируется 86,4% деклараций на товары, а доля автовыпуска достигла 27,9%, более 90% «безрисковых» партий выпускаются в течение четырех часов.

Автор дает оценку реализации стратегических инициатив и цифровой трансформации таможенных органов. Отмечено, что в 2025 году завершен первый этап Стратегии развития таможенной службы до 2030 года. Проведена масштабная реорганизация центрального аппарата ФТС, создан центр информационных технологий. Ключевым элементом цифровой трансформации выступает создание Единой автоматизированной информационной системы

таможенных органов второго поколения (ЕАИС ТО 2.0). Проведена модернизация системы управления рисками, концептуальной основой которой стал принцип «Управление рисками - Управление доверием». Успешно протестирована и внедряется интеллектуальная система «Каскад» для автоматического анализа снимков инспекционно-досмотровых комплексов. Вместе с тем, выявлен ряд препятствий, главным из которых остается высокая зависимость от импортного программного обеспечения и оборудования.

В отдельном параграфе выявлены системные проблемы в методологии оценки и практическом применении показателей эффективности. К ним автор относит:

- дисбаланс между контрольно-фискальными и сервисными показателями в утвержденном перечне;
- ограниченность методик оценки, ориентированных преимущественно на количественные показатели;
- сохраняющуюся уязвимость критической информационной инфраструктуры из-за зависимости от зарубежного программного обеспечения;
- недостаточно эффективный информационный обмен между ведомствами;
- рост числа споров между таможней и бизнесом на фоне усиления контроля и непредсказуемости правоприменения.

В третьей главе «Основные направления совершенствования оценки и повышения эффективности деятельности таможенных органов» автором разработаны практические рекомендации.

Первое направление касается совершенствования методологии формирования системы сбалансированных показателей (KPI). Предложено усилить сервисную составляющую, введя в обязательный перечень показатели удовлетворенности участников ВЭД и количества обоснованных жалоб. Обоснована необходимость стратегической привязки KPI к целям Стратегии-2030, добавив индикаторы прогресса цифровизации. Для обеспечения полноты

оценки предлагается дополнить количественные метрики качественным индексом качества таможенного администрирования, рассчитываемым на основе экспертных оценок и опросов. С целью адаптации к меняющейся внешней среде предложено разделить систему КРІ на постоянную и переменную части.

Второе направление раскрывает внедрение цифровых технологий и аналитики больших данных как инструмент повышения объективности оценки. Показана роль ЕАИС ТО 2.0 как единой цифровой платформы, объединяющей данные всех этапов контроля для исключения искажений. Обосновано, что применение самообучающихся алгоритмов в системе управления рисками и комплексе «Каскад» минимизирует влияние человеческого фактора и повышает избирательность контроля. Отмечена важность развития межведомственного информационного обмена с ФНС России для получения полных данных об участниках ВЭД и повышения точности оценки.

Третье направление посвящено развитию кадрового потенциала и оптимизации процессного подхода. Автор указывает, что переход к модели «цифрового аналитика» требует постоянного обучения сотрудников работе с интеллектуальными системами. Для мотивации персонала предложено увязать личные показатели результативности с общей сбалансированной системой КРІ ведомства, включив в них не только «контрольные», но и сервисные метрики. Сделан вывод, что внедрение ЕАИС ТО 2.0 создает возможность для перехода к сквозному процессному подходу, который позволит выявлять «узкие места» в цепочке таможенных операций и оценивать вклад каждого этапа в общий результат.

**Заключение** работы отражает основные выводы автора, сделанные в ходе всего исследования. Сделан вывод, что повышение объективности и полноты оценки деятельности таможенных органов возможно лишь при одновременном преобразовании методологии показателей, технологической платформы и подходов к управлению персоналом. Комплекс предложенных в работе мер,

включающий внедрение сбалансированной и гибкой системы KPI, усиленной качественными индикаторами, развитие единой цифровой платформы ЕАИС ТО 2.0, и формирование кадрового состава, владеющего инструментарием интеллектуальных систем, будет способствовать достижению стратегических ориентиров, заложенных в Стратегии развития таможенной службы до 2030 года. Реализация сформулированных предложений укрепит позиции российской таможенной системы как сервисно-ориентированного и технологически оснащённого института государственного управления.

