

# Стратегия развития таможенных институтов: проблемные вопросы проектирования и реализации

**Макрусов Виктор Владимирович**

Д-р физ.-мат. наук, проф. каф. управления  
ORCID: 0000-0002-6899-4705, e-mail: makrusev@mail.ru

Российская таможенная академия, г. Люберцы, Россия

## Аннотация

Сегодня требования к качеству таможенного администрирования повышаются, однако таможенные технологии недостаточно продуктивны: при накопленном опыте решения задач управления отсутствует современное единое методическое обеспечение стратегического планирования в данной области. Назрела необходимость в разработке и реализации новой концепции, стратегии или программы развития Федеральной таможенной службы Российской Федерации в условиях прогнозных количественных и экспертных оценок на длительную перспективу. Целью исследования являлся анализ существующих подходов и методического обеспечения, используемых для исследования и разработки документов стратегического планирования по национальной (экономической) безопасности Российской Федерации, а также обоснование предложений и подходов к проектированию стратегий и программ развития институтов государственного управления и администрирования в части внешнеэкономической и таможенной деятельности. Методическую основу исследования составил сопоставительный анализ российского и зарубежного опыта решения задач развития в таможенной сфере. На основе обобщенного опыта теоретических подходов, рекомендаций и практик разработки документов стратегического планирования проведена качественная экспертиза структуры ключевых нормативно-правовых документов, на базе которых осуществляют свою деятельность таможенные органы. Обозначены проблемные места процесса проектирования и модернизации структуры документов в области таможенного администрирования и представлены рекомендации по их корректировке. Предложено применять интеллектуальные системы автоматизированного проектирования и перейти от модели статического проектирования таможенных институтов к модели оперативного контроллинга сфер внешнеэкономической и таможенной деятельности и динамического (непрерывного) проектирования таможенных систем на принципах самоорганизации и саморазвития.

## Ключевые слова

Развитие таможенной службы, сопоставительный анализ, стратегическое планирование, методология проектирования, модель статического проектирования, интеллектуальные системы автоматизированного проектирования, модель динамического проектирования, модель управления развитием

**Для цитирования:** Макрусов В.В. Стратегия развития таможенных институтов: проблемные вопросы проектирования и реализации // Вестник университета. 2022. № 3. С. 15–22.



# Customs institutions development strategy: design and implementation issues

Viktor V. Makrusev

Dr. Sci. (Phys. and Math.), Prof. of the Management Department

ORCID: 0000-0002-6899-4705, e-mail: makrusev@mail.ru

Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia

## Abstract

Today, quality requirements for customs administration are increasing, but customs technology is not sufficiently productive: with the accumulated experience of solving management tasks, there is no modern, unified methodological support for strategic planning in this area. There is an urgent need to develop and implement a new concept, strategy or development programme for the Federal Customs Service of the Russian Federation in the context of quantitative and expert forecasts for the long term. The aim of the study was to analyse the existing approaches and methodological support used to research and develop strategic planning documents on national (economic) security of the Russian Federation, and to substantiate proposals and approaches to the design of strategies and programmes for the development of public administration and administration institutions in terms of foreign economic and customs activities. The methodological basis of the study was a comparative analysis of Russian and foreign experience in addressing development challenges in the customs sphere. On the basis of the generalised experience of theoretical approaches, recommendations and practices of strategic planning documents development the qualitative expertise of the structure of key normative-legal documents, on the basis of which the customs authorities carry out their activities, has been carried out. The problem areas of the process of design and modernization of the structure of documents in the field of customs administration are identified and recommendations for their adjustment are presented. It is proposed to apply intelligent systems of computer-aided designing and to transit from model of static designing of customs institutions to model of operative controlling of spheres of foreign economic and customs activity and dynamic (continuous) designing of customs systems on principles of self-organisation and self-development.

## Keywords

Customs service development, comparative analysis, strategic planning, design methodology, static design model, automated design intelligent systems, dynamic design model, development management model

**For citation:** Makrusev V.V. (2022) Customs institutions development strategy: design and implementation issues. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 15–22.

## ВВЕДЕНИЕ

Поиск оптимальных путей развития Федеральной таможенной службы Российской Федерации (далее – ФТС России) – одна из ключевых задач системного характера, решение которой определяет эффективность и устойчивость ее функционирования в условиях постоянного повышения требований к качеству таможенного администрирования. Таможенные методы и технологии нуждаются в инновационных преобразованиях. Необходимо разработать продуктивные механизмы управления на стратегическую перспективу. Сегодня в государственном управлении и таможенных органах накопился определенный

© Makrusev V.V., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



опыт в решении такого класса задач. В то же время наш анализ сложившихся подходов, методического обеспечения, методов и приемов решения задач развития показывает, что по-прежнему остается широкая проблема, требующая научной постановки и решения, в первую очередь, в исследовательском плане. Требуется обобщение накопленного опыта, поиск новых подходов и инструментов, обеспечивающих их реализацию, и все это становится особенно актуальным в условиях цифровой трансформации института таможенного администрирования [1].

## **ПРОБЛЕМА РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ТАМОЖЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

Современная парадигма развития таможенных органов России формируется на принципах полимодельности при реализации основных системообразующих функций ФТС России (регулирования, администрирования, контроля и управления) и проявляется в выборе подходов (функционального, процессного, сервисного, когнитивного), методов, технологий и инструментальных средств для их реализации [2].

Все это нашло отражение в следующих основополагающих документах, на базе которых осуществляют свою деятельность таможенные органы:

- «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 г.» [3] (далее – Стратегия-2020);
- «Комплексная программа развития ФТС России на период до 2020 года» [4];
- «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» [5] (далее – Стратегия-2030)).

Однако, по-прежнему принципиальным остается вопрос выбора приемлемого набора функций и реализующих их инструментов с позиций системности (комплексности) как для целей эффективно и устойчивого функционирования и развития таможенной службы в целом, так и для каждого таможенного органа в отдельности.

Основополагающие этапы в решении задачи управления развитием таможенных органов, по нашему мнению, следующие:

- определение проблем (вызовов и угроз), обуславливающих необходимость постановки и решения задачи развития;
- целеполагание и разработка концепции (основных идей и принципов их реализации), устанавливающих направление развития, облик и основное содержание будущей системы, а также системные признаки и условия ее качественного обновления;
- формирование (проектирование) стратегии развития и программы, обеспечивающей ее реализацию;
- разработка механизма управления реализацией стратегии (программы) развития;
- разработка методического обеспечения анализа (экспертизы) стратегии (программы) развития на этапах ее создания и реализации, включающего комплекс критериев, измерителей, методов оценки и анализа;
- разработка организационного и правового механизмов мониторинга и оперативного управления стратегией (программой).

В условиях системной постановки и решения задачи развития такие этапы представляются отдельными направлениями в общей структуре ее решения; по сути, это комплексы задач, конкретизируемые и решаемые в рамках каждого из направлений.

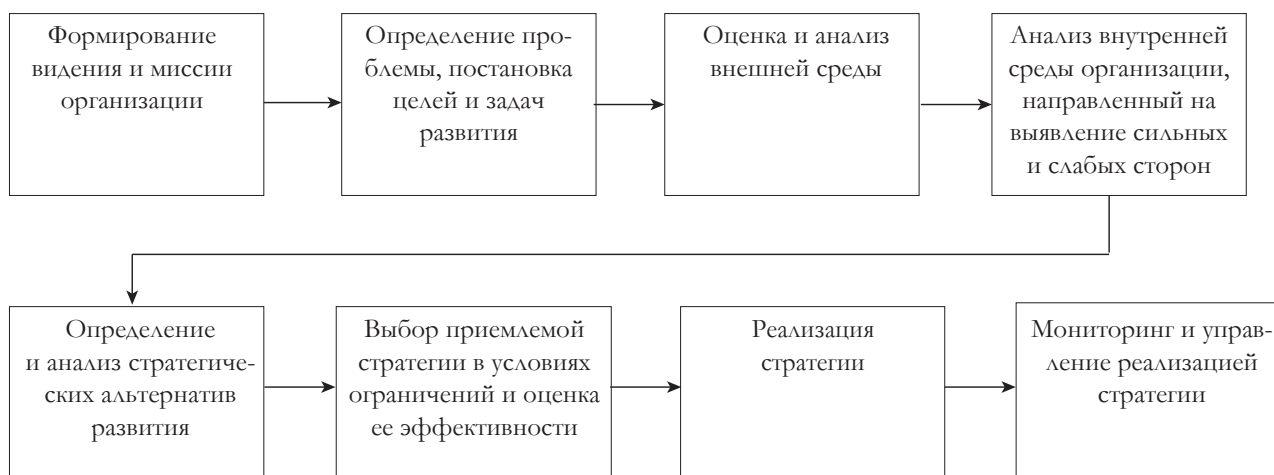
## **СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗЫ РЕЗУЛЬТАТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

В основу анализа положены рекомендации Всемирной таможенной организации, зарубежный опыт решения задач развития в таможенной сфере, методические рекомендации по подготовке стратегий развития в госсекторе, опыт и результаты работ по формированию концепций, программ и стратегий развития таможенных органов России.

Обобщая отдельные положения современной теории стратегического управления [6–9] можно утверждать, что общий алгоритм процесса формирования и реализации стратегии развития организации состоит из конечного числа этапов в обобщенном виде, представленных на рисунке 1.

Стратегическое управление и планирование в государственных органах регламентированы нормативно-правовыми документами, определяющими условия и содержание данного процесса. В общем случае

это набор методических и правовых рекомендаций по постановке и решению проблем развития (модернизации) государственных структур, в частности ФТС России.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Алгоритм формирования и реализации стратегии развития

Результаты, полученные в ходе ретроспективного анализа развития системы таможенных органов, позволяют утверждать, что такой процесс практически непрерывен и в нем присутствует цикличность: постановка проблемы и ее решение осуществляется в среднем раз 8–10 лет. При этом на каждом очередном этапе развития таможенной администрации определяющими становятся: процессы, происходящие в экономике, в сфере внешнеэкономической деятельности России и государств – членов Евразийского экономического союза; актуализированные проблемы государственного администрирования в сфере внешнеторговой и таможенной деятельности; состояние методического обеспечения по решению задач и содержанию документов стратегического развития.

Становление и эффективное функционирование системы стратегического управления особенно актуально в период финансового кризиса и дефицита федерального бюджета. Формирование системы государственного стратегического управления позволяет изменить подход к среднесрочному прогнозированию, увязать его с прогнозированием долгосрочных тенденций развития, обеспечить координацию разработки, реализации долгосрочных стратегий и программ развития Российской Федерации (далее – РФ) в целом, а также отдельных регионов и секторов экономики, их взаимную увязку по целям, срокам и мероприятиям. Кроме того, данная система предполагает развитие механизмов «управления по результатам», обеспечивающих четкую взаимосвязь между результатами деятельности органов государственной власти и бюджетными средствами, выделенными на их достижение.

В этой связи в управлении стратегическим развитием ФТС России существует ряд схожих проблем, при этом наиболее актуальные из них следующие:

- отсутствие нормативной технологии стратегического управления, адаптированной под современную практику таможенного администрирования [11];
- проблемы, связанные с своевременным внедрением тех требований, которые диктуются ФТС России в условия стратегической перспективы [12].

## СТРАТЕГИЯ 2030 КАК ОБЪЕКТ СОПОСТАВИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

В Стратегии-2030 [5] определены 23 целевых ориентира, и избраны основные направления развития таможенных органов России. Если в Стратегии-2020 было 11 направлений, то в новой их уже 15. Оставаясь по форме традиционными (например, по сравнению с направлениями, представленными в стратегии 2020), каждое из них содержит определенные инновационные решения.

По нашему мнению, к числу актуализированных направлений совершенствования таможенного института, придающих ему качественно новое содержание, относятся:

- совершенствование таможенного администрирования на принципах сервисно-ориентированного подхода;

- развитие методов и инструментальных средств реализации фискальной функции в условиях создания интегрированных информационных систем и развития цифровых платформ до уровня интеллектуальных;
- внедрение новых подходов к организации и проведению таможенного контроля и качественное совершенствование системы управления рисками на основе внедрения методов и средств искусственного интеллекта.

Существенными, хотя и не выделенными в отдельные направления, являются вопросы развития аналитической платформы таможенного администрирования на основе внедрения программных комплексов обработки больших массивов данных и знаний, а также создания интеллектуальных моделей и соответствующего технологического обеспечения таможенных постов.

В целом решение задачи развития (придание нового качества таможенной системе) достигается посредством глубокой или полной автоматизации всех направлений деятельности таможенных органов, а также за счет совершенствования традиционных технологий таможенного администрирования до уровня интеллектуальных путем внедрения в практику таможенного контроля и управления предметно ориентированных элементов и систем искусственного интеллекта.

Таким образом, по нашему мнению, формируется новое качество системы и осуществляется переход от концепции электронной таможни (Стратегия-2020) к концепции интеллектуальной цифровой таможни (Стратегия-2030).

В этой связи можно определить новую тенденцию в развитии таможенных институтов [13], принципиально отличающую ее от модели цифровой таможни, базирующуюся на ней, опережающую и, по сути, развивающую базовую парадигму цифровой трансформации таможенных администраций, заявленную в рекомендациях Всемирной таможенной организации. Интеллектуализация как определяющая концепция модернизации таможенных институтов проявляется в решениях по адаптации и применению элементов искусственного интеллекта в работе таможенных структур. Один из примеров – создание «интеллектуального пункта пропуска». В конечном итоге в инновационной таможенной структуре все необходимые таможенные процедуры будут осуществляться в автоматическом режиме, без участия должностных лиц. Не менее значимый характерный пример – создание автоматизированной и самонастраиваемой системы управления рисками. В целом интеллектуализация нацелена на создание особой технологической платформы деятельности таможенных органов, и ее основные концептуальные положения раскрывают следующие тезисы [13]. Интеллектуальная таможня – это таможня, технологические системы и средства которой реализуют процесс обучения, самообучения, саморазвития и принятия решений по широкому спектру производственных вопросов, возникающих во внешнеторговой и таможенной деятельности на основе знаний [13].

## КАЧЕСТВЕННАЯ ЭКСПЕРТИЗА ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ СТРУКТУРЫ СТРАТЕГИИ 2030

В ходе исследования нами проведен анализ существующей методологии экспертизы результатов стратегического планирования в системе государственного управления, особенностей и параметров Стратегии-2030 как программного документа развития ФТС России, и на этой основе предложены методические рекомендации по дальнейшему развитию методических подходов и процедуре формирования стратегий и программ развития.

По нашему мнению, общая процедура разработки стратегических решений должна содержать следующие основные этапы [14].

1. *Определение и обоснование проблем развития, вызываемых внутренними и внешними факторами с целью их дальнейшей разработки в рамках стратегии развития, и оценка ожидаемого результата.* На этом этапе необходимо определить системные проблемы, объективные и субъективные причины (факторы) их появления, оценить их воздействие на систему экономической безопасности страны, на обеспечение безопасности участников внешней экономической деятельности в таможенной сфере и на выполнение рекомендаций по содействию торговле таможенными методами и инструментами, в целом – на социально-экономические процессы в стране, а также оценить вероятные последствия непринятия мер по устранению таких проблем. Значимым моментом рассматриваемого этапа является целеполагание и разработка концепции (основных идей и принципов их реализации), устанавливающих направление развития, облик и основное содержание будущей системы, а также системные признаки и условия ее качественного обновления, например, в виде концепции или модели будущей системы или



в виде развернутой характеристики ожидаемого результата при реализации Стратегии-2030 (требования, предъявляемые к системе или количественных параметров, характеризующих будущую систему).

2. *Разработка концептуальной модели будущей системы и выбор рационального способа ее практической реализации.* Этот этап предполагает формирование целей развития и концепции «будущего» для модернизируемой системы, видение и обоснование ее ключевых направлений и параметров, анализ возможных способов достижения целей, анализ возникающих ограничений, сопутствующих благоприятных факторов и оценку рисков, анализ достигаемых эффектов для каждой приемлемой альтернативы в сопоставлении с возможным уровнем риска, выбор рационального (приемлемого) способа решения проблемы.

3. *Проектирование структуры и содержания стратегии развития.* На этом этапе цель развития структурируется и представляется в виде конечной совокупности целевых ориентиров, по каждому направлению развития определяется комплекс мероприятий или задач, реализация которых обеспечит достижение цели. При этом целевые ориентиры, конкретные направления развития и реализуемые мероприятия должны быть логически строго взаимоувязаны. Кроме того, требуется обосновать предлагаемую последовательность реализации мероприятий, в том числе по срокам реализации стратегии.

4. *Определение сроков и этапов реализации стратегии.* На основе анализа логической взаимосвязи целевых ориентиров, направлений развития и реализуемых мероприятий должны быть определены этапы реализации стратегии, промежуточные результаты и контролируемые параметры, представляемые в виде количественных значений соответствующих показателей. Требуется сформировать соответствующий механизм управления реализацией стратегии.

5. *Разработка целевых программ решения и комплекса внепрограммных мероприятий.* Необходимо предусмотреть разработку методического обеспечения анализа (экспертизы) стратегии (программы) развития на этапах ее создания и реализации, включающего комплекс критериев, измерителей, методов оценки и анализа.

В таблице 1 приведен сопоставительный качественный анализ этапов разработки стратегии развития, предлагаемых в методических рекомендациях, и этапов развития, представленных в Стратегии-2030.

Таблица 1

**Сопоставительный анализ структуры «Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» с методическими рекомендациями по подготовке стратегий развития (фрагмент)**

Этапы разработки в соответствии с предлагаемыми методическими рекомендациями	Этапы развития таможенной службы согласно Стратегии 2030
Определение и обоснование проблем развития, вызываемых внутренними и внешними факторами, и оценка ожидаемого результата	Отсутствует прямая формулировка конкретных проблем. В отличие от Стратегии 2020 отсутствуют и целевые индикаторы критериев решения проблем
2. Разработка концептуальной модели будущей системы и выбор рационального способа ее практической реализации.	Направления решений проблем отсутствуют. Однако, стратегические направления развития можно рассматривать в качестве рациональных способов достижения стратегической цели развития. Оценка рисков не представлена
3. Проектирование структуры и содержания стратегии развития	Представлены 23 целевых ориентира, которые должны быть достигнуты в ходе реализации мероприятий по 15 направлениям развития; взаимосвязь целевых ориентиров и направлений развития в явном виде не прослеживается
4. Определение сроков и этапов реализации стратегии	Определены этапы и сроки реализации Стратегии. В каждом этапе определен широкий спектр целей, но цели носят качественный характер, что свидетельствует о невозможности количественной оценки промежуточных результатов

*Составлено автором по материалам исследования*

При всех несомненных достоинствах Стратегии-2030, важно указать на некоторые упущения, присущие стратегическому планированию как в коммерческих, так и в государственных структурах. На наш

взгляд, это следствие недостаточно выверенной существующей методической базы проектирования стратегических решений. Приведем отдельные примеры на основе анализа Стратегии-2030.

Ключевыми системообразующими параметрами любой сложной системы (в нашем случае – системы таможенных органов) являются: концептуальная платформа, организационная структура, структура управления и функционально-производственная структура. Решая задачу развития системы, то есть придания ей нового качества, невозможно игнорировать такие характеристики для будущей системы. Основной акцент в комплексе предлагаемых в Стратегии качественных преобразований ориентирован прежде всего на изменения в функционально-производственной структуре. При этом нет ответов в прямой постановке на вопросы о структурных изменениях в организации и в управлении организацией, которые неизбежно последуют. Например, только реализация процессного подхода (свойственно для цифровых платформ) потребует перехода от иерархических систем управления к плоским системам. Ситуация на самом деле для государственных структур еще более сложная, но в данном случае важна лишь постановочная часть проблемы. Если же не производить адекватные структурные изменения, то организационные и управленческие механизмы могут стать существенным препятствием в достижении целей развития [15].

В Стратегии-2030 представлена одна стратегическая цель, достижение которой должно быть осуществлено в направлении целевых ориентиров, которые носят качественный характер. При этом, как отмечено выше, нет концептуальных решений в контексте происходящих изменений, а целевые ориентиры, предлагаемые направления развития и реализуемые мероприятия логически не взаимосвязаны.

Оценка реализации Стратегии-2030 основывается всего на десяти контрольных показателях. Этот факт трудно назвать критичным, поскольку утверждение целевой программы должно компенсировать количество показателей, которые будут отражать ход реализации Стратегии. Отметим отсутствие четкой иерархии при постановке цели, решаемых задач и контрольных показателей. Так, например, в Стратегии-2020 были выделены стратегические направления, в рамках которых были определены задачи и целевые индикаторы. В Стратегии-2030 отсутствуют целевые индикаторы, но представлены целевые ориентиры, которые в свою очередь недостаточно четко коррелируют с выбранными стратегическими направлениями развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная парадигма развития таможенных органов России формируется на принципах полимодельности, полной автоматизации всех направлений деятельности таможенных органов и интеллектуализации процессов таможенного администрирования и управления. В этой связи принципиальным образом актуализируется проблема выбора приемлемого набора функций и реализующих их инструментов для целей эффективного и устойчивого функционирования и развития таможенной службы в целом, а также для каждого таможенного органа в отдельности. В условиях системного решения проблем цифровизации и интеллектуализации внешнеэкономической и таможенной деятельности требуется фундаментальное переосмысление традиционной методологии проектирования развивающихся систем [13]. В частности, предлагается применять интеллектуальные системы автоматизированного проектирования и осуществить переход от модели статического проектирования (и соответствующего проекта) таможенных институтов к модели оперативного контроллинга сфер внешнеэкономической и таможенной деятельности и динамического (непрерывного) проектирования таможенных систем на принципах самоорганизации и саморазвития [2].

Необходима разработка соответствующей методологии стратегического управления на указанных в работе принципах, адаптированной под специфику предметной области, создание методик оценки стратегии (программы) на всех этапах ее обоснования, разработки и реализации.

## Библиографический список

1. Пчелинцев Н.В. *Совершенствование механизма управления развитием таможенных органов России: дис. ... кандидата экономических наук*: 08.00.05. Москва; 2012.
2. Макрусев В.В., Рыжова А.С. Саморазвитие когнитивных таможенных технологий как доминирующий фактор в развитии таможенных систем. *Экономические исследования и разработки*. 2021;2:13–19.
3. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р «Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140447/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140447/) (дата обращения: 02.02.2022).

4. Приказ ФТС России от 27.06.2017 № 1065 «О решении коллегии ФТС России от 25 мая 2017 года «О Комплексной программе развития ФТС России на период до 2020 года». <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=700493#xp7wm2TA1a0ZNRrs2> (дата обращения: 02.02.2022).
5. Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года». <https://docs.cntd.ru/document/564952866> (дата обращения: 02.02.2022).
6. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. Сер. «Теория и практика менеджмента». Пер. с англ. СПб: Питер Ком; 1999.
7. Боумэн К. *Стратегия на практике*. Сер. «Теория и практика менеджмента». Пер. с англ. СПб: Питер; 2003.
8. Виссема Х. *Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания*. Сер. «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». Пер. с англ. М.: Финпресс; 2000.
9. Томпсон А.А. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов*. Пер. с англ. М: Банки и биржи; ЮНИТИ; 1998.
10. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изм. и доп.). <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 02.02.2022).
11. Бойкова М.В. К вопросу об уровнях исследования таможенного администрирования. *Вестник Московского государственного областного университета*. Серия: Экономика. 2015;1:30–35.
12. Макрусев В.В. Сервисно-ориентированное таможенное регулирование: идеи, институты, управление. *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2017; 12-10:1239–1242.
13. Бойкова М.В. Интегративная модель как инструмент создания ценности в системе таможенного администрирования. *Вестник университета*. 2021; 4:87–96. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-87-96>
14. Бойкова М.В. Стратегическое управление в системе таможенного администрирования. *Вестник Российской таможенной академии*. 2021;54:28–39.
15. Бондаренко А.О., Макрусев В.В. Обоснование перехода к плоским организационным структурам управления в условиях цифровой трансформации: методика и математическая модель. *Экономика и предпринимательство*. 2022; 138:1049–1056.

## References

1. Pchelintsev N.V. *Improving the management mechanism for the development of the Russian customs authorities: Diss. Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05*. Moscow; 2012. (In Russ.).
2. Makrusev V.V., Ryzhova A.S. Self-development of cognitive customs technologies as a dominant factor in the development of customs systems. *Economic development research journal*. 2021;2:13–19. (In Russ.).
3. Order of the Russian Federation's Government dated on December 28, 2012 No. 2575-r "On Approval of the Strategy of Development of Customs Service of the Russian Federation until 2020". [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140447/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140447/) (accessed 02.02.2022).
4. Order of the Federal Customs Service of Russia dated on June 27, 2017 No. 1065 "On the decision of the board of the Federal Customs Service of Russia from May 25, 2017 "On the Comprehensive Development Program of the Federal Customs Service of Russia for the period up to 2020". <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=700493#xp7wm2TA1a0ZNRrs2> (accessed 02.02.2022).
5. Decree of the Government of the Russian Federation of May 23, 2020 № 1388-r "On the approval of the Strategy of the development of the customs service of the Russian Federation until 2030" <https://docs.cntd.ru/document/564952866> (accessed 02.02.2022).
6. Ansoff I.H. *The New Corporate Strategy*. Series "Theory and Practice of Management". SPb: Piter Kom; 1999. (In Russ.).
7. Bowman C. *Strategy in practice*. Series "Theory and Practice of Management". SPb: Piter 2003. (In Russ.).
8. Wissema H. *Strategic management and entrepreneurship. Opportunities for future prosperity [The art of strategic entrepreneurship]*. Series "Marketing and Management in Russia and Abroad". Moscow: Finpress; 2000. (In Russ.).
9. Thompson A.A. *Strategic management. The art of development and implementation of strategy: textbook for universities [Crafting & implementing strategy]*. Moscow: Banks and Stock Exchanges, UNITI; 1998. (In Russ.).
10. Federal Law dated on June 28, 2014 No. 172-FZ "On Strategic Planning in the Russian Federation" (as amended and supplemented). <https://base.garant.ru/70684666/> (accessed 02.02.2022).
11. Boykova M.V. To the levels of customs administration research. *Bulletin of the MSRU. Series Economics*. 2015;1:30–35. (In Russ.).
12. Makrusev V.V. Service-oriented customs regulation: ideas, institutions, management. *Competitiveness in the global world: economy, science, technology*. 2017. 2017; 12-10:1239–1242. (In Russ.).
13. Boykova M.V. Integrative model as a value creation tool in the customs administration system. *Vestnik Universiteta*. 2021;(4):87–96. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-87-96>
14. Boykova M.V. Strategic management in the system of customs administration. *Vestnik Rossijskoi tamozhennoi akademii*. 2021;54:28–39.
15. Bondarenko A.O., Makrusev V.V. Justification of transition to flat organizational structures of management in conditions of digital transformation: methodology and mathematical model. *Journal of economy and entrepreneurship*. 2022; 138:1049–1056.