

На правах рукописи



Баглай Максим Александрович

МАРКЕТИНГ НА РЫНКЕ ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ

**5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Донецк - 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк.

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Ольмезова Надежда Александровна

Официальные оппоненты: **Тхориков Борис Александрович**,
доктор экономических наук, профессор,
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», заведующий кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов

Лизогуб Римма Петровна

кандидат экономических наук, доцент,
Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», доцент кафедры маркетинга и логистики

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Луганский государственный университет имени Владимира Даля**»

Защита состоится «15» декабря 2026 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.490.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283050, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Щорса, д. 31, ауд. 1219.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.ru>).

Автореферат разослан _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



А.Н. Германчук

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Расширение внешнеторговых контактов, перестройка глобальных логистических цепочек и усиление влияния государственного регулирования выводят рынок таможенных услуг на качественно новый уровень значимости. Сегодня он выступает одним из ключевых факторов, от которых зависят стабильный рост отечественной экономики и способность субъектов внешнеэкономической деятельности успешно конкурировать между собой на внутреннем и внешнем рынках. Современный рынок таможенных услуг отличаются все более сложные таможенные операции, повышенные ожидания в отношении оперативности, надежности и открытости обслуживания, а также масштабное распространение цифровых решений и автоматизированных механизмов таможенного контроля.

В виду указанного, маркетинговая деятельность превращается в один из основных способов, при помощи которых таможенные представители, логистические компании и другие участники таможенной инфраструктуры создают и удерживают долгосрочные преимущества перед конкурентами. Вместе с тем таможенные услуги обладают рядом особенностей, поскольку они тесно связаны с институциональной средой, их деятельность жестко регламентируется законодательством и допускается лишь ограниченную гибкость в установлении цен. Вышеизложенное существенно отличает исследуемый рынок от типичных сфер услуг, поэтому классические маркетинговые модели и приемы не могут применяться здесь в полной мере и требуют существенной доработки.

Значимость темы дополнительно определяется и тем, что теоретические и методологические основы маркетинга в сфере таможенных услуг проработаны пока недостаточно. Имеющиеся научные подходы носят разрозненный характер, а целостные модели управления маркетингом, которые принимали бы во внимание цифровую трансформацию таможенных процедур, меняющиеся запросы клиентов и динамику конкурентной среды, практически не сформированы. По мере того, как таможенное администрирование переориентируется на сервисный формат, а электронные таможенные сервисы получают все большее распространение, усиливается спрос на обоснованные с научной точки зрения маркетинговые инструменты, способные сделать взаимодействие участников рынка более результативным, особенно в условиях интеграционных процессов.

Изучение маркетинга на рынке таможенных услуг представляет интерес как для развития теории маркетинга услуг, так и для практики. Результаты исследования являются основой для разработки эффективных маркетинговых стратегий, а также механизмов, позволяющих повысить качество и конкурентоспособность таможенных услуг в современной социально-экономической обстановке.

Степень изученности проблемы исследований на рынке таможенных услуг достаточно широко представлена в трудах отечественных и зарубежных

исследователей, где освещена проблематика функционирования и развития рынка таможенных услуг, и отдельных аспектов маркетинговой деятельности в таможенной сфере.

Изучение специфики маркетинга в сфере услуг нашло подтверждение в ряде работ авторов Е.М. Азарян, К.А. Антошиной, Н.Ю. Возияновой, А.Н. Германчук, Н.Н. Давидчук, Е.Ю. Ершовой, Е.В. Исаенко, А.К. Мунайтпасовой, Е.В. Муравского, А.А. Потапова, С.А. Тинькова, Б.А. Тхорикова, О.В. Юдиной. Значительный пласт исследований посвящен теоретическим и институциональным основам таможенного дела и таможенного администрирования, включая трансформацию функций таможенных органов и эволюцию системы таможенных услуг. В работах В.В. Макрусева, В.Ю. Диановой, О.В. Маркиной, Ю.Е. Гупановой, М.В. Бойковой, В.А. Косенко, В.А. Останина рассматриваются вопросы системности таможенного регулирования, управления качеством таможенных услуг, институциональные изменения и адаптация таможенного администрирования к условиям неопределенности и внешнеэкономических рисков.

Отдельное направление исследований связано с развитием рынка таможенных услуг и деятельностью таможенных представителей, в рамках которого анализируются структура рынка, его участники, конкурентная среда и факторы формирования спроса. Эти вопросы нашли отражение в трудах Е.Ю. Тимофеевой, З.Н. Шуклиной, В.В. Пилипчука, А.С. Кушнера, Ф.Р. Бабаева, К.В. Лобарева, Ю.С. Барановой и др., где подчеркивается возрастающая роль сервисной составляющей и необходимость совершенствования механизмов взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности.

Существенное внимание в научных публикациях уделяется проблемам управления качеством таможенных услуг, разработке методик их оценки, формированию клиентоориентированного подхода и внедрению цифровых технологий. Данные аспекты представлены в работах О.А. Старковой, Д.Е. Романовой, Н.С. Янина, К.В. Камышевой, О.Д. Фальченко, И.Ю. Софьянниковой, Р.С. Чернева и других авторов, акцентирующих внимание на цифровизации таможенного сервиса и трансформации ожиданий потребителей таможенных услуг.

Маркетинговые аспекты в таможенной сфере отражены в ограниченном числе исследований и, как правило, рассматриваются фрагментарно, преимущественно через призму маркетинговых исследований, мониторинга рынка или повышения конкурентоспособности отдельных субъектов. В данном контексте следует отметить работы Н.А. Ольмезовой, Н.В. Овсянниковой, Р.П. Лизогуб, А.Е. Боборыкиной, К.В. Максяевой, С.Ю. Хут, Д.В. Колчевой, В.С. Козлова, С.В. Салиты, Р.С. Мугиновой, в которых затрагиваются вопросы маркетинга таможенных услуг, однако отсутствует их системное обобщение в виде целостной маркетинговой концепции.

Зарубежные исследования в области маркетинга, международной логистики и цифровых экосистем (L. Aksoy, K. Hewett, P.K. Kopalle, T. Mandler,

С. Caballini, L. Urciuoli и др.) формируют методологическую базу для анализа многосторонних взаимодействий, цифровизации и сервисной ориентации, однако специфика применения данных подходов к рынку таможенных услуг раскрыта недостаточно.

Нормативно-правовая база, представленная актами Правительства Российской Федерации, решениями Комиссии Таможенного союза и стратегическими документами развития таможенной службы, задает институциональные рамки функционирования рынка таможенных услуг, но не содержит маркетинговых механизмов его развития.

Вышеизложенное позволяет предположить, что значительный массив научных результатов в отечественной и зарубежной литературе недостаточно раскрывает научную проблематику совершенствования теоретических, методологических и практических основ маркетинга на рынке таможенных услуг, базирующихся на авторском осмыслении его содержания, элементного состава и траектории развития в контексте унификации таможенного регулирования, что и поясняет выбор темы диссертации.

Цель и задачи исследования.

Цель диссертационной работы – разработать научно обоснованный подход к развитию маркетинговой деятельности предприятий на рынке таможенных услуг, предусматривающий выбор стратегических приоритетов, адаптацию комплекса маркетинга и создание механизма реализации маркетинговых решений для укрепления конкурентных позиций предприятий в условиях унификации таможенного регулирования.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие ***задачи***:

изучены теоретические аспекты функционирования рынка таможенных услуг в контексте маркетинга, составлена его фабула и усовершенствованы концептуальные основы;

проведены маркетинговые исследования рынка таможенных услуг путем мониторинга и структуризации потребительских предпочтений, на основе которых предложен методический подход к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг;

обоснована стратегическая деятельность предприятий рынка таможенных услуг в виде маркетинговой стратегии в сфере таможенного обслуживания при унификации таможенного регулирования;

сформирован комплекс маркетинга для рынка таможенных услуг с учётом специфики таможенного сопровождения и адаптации к изменениям рыночных условий;

разработан механизм реализации маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг, объединяющий расширенный комплекс маркетинга с инструментами оценки рыночной среды, выбора стратегических приоритетов и управления рисками.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность предприятий на рынке таможенных услуг.

Предметом исследования выступают теоретические положения, методические подходы и организационные механизмы разработки и реализации маркетинговых стратегий предприятий на рынке таможенных услуг.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что согласование маркетинговых решений предприятий с потребностями участников внешнеэкономической деятельности и изменениями условий таможенного сопровождения способствует укреплению конкурентных позиций поставщиков услуг и повышению эффективности рыночного взаимодействия. При этом учёт институциональной специфики таможенной сферы и процессов гармонизации таможенной политики при выборе стратегии и совершенствовании комплекса маркетинга создаёт предпосылки для повышения качества обслуживания и устойчивого развития рынка таможенных услуг.

Теоретическую и методологическую основу составили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории маркетинга, маркетинга услуг, институциональной экономики, таможенного дела, а также концепций клиентоориентированного, сервисного и стратегического маркетинга.

Методология диссертации основана на системном, институциональном и процессном подходах, методах структурно-функционального, сравнительного и экономико-статистического анализа, методах стратегического прогнозирования, маркетингового анализа, экспертно взвешенных оценок, моделирования и прогнозирования, а также инструменты оценки конкурентоспособности и качества услуг. В ходе исследования использованы общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также специальные методы маркетинговых исследований, адаптированные к специфике рынка таможенных услуг.

Информационно-эмпирическая база исследования опирается на официальные статистические данные органов государственной власти и таможенных органов, нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность в сфере таможенного дела и оказания таможенных услуг, материалы документов программ развития таможенной службы, а также аналитические отчеты профильных ведомств и специализированных информационных ресурсов. В качестве эмпирических данных использованы результаты собственных маркетинговых исследований автора, данные мониторинга рынка таможенных услуг, сведения о деятельности субъектов рынка таможенных услуг в Донецкой Народной Республике, материалы экспертных оценок, а также публикации отечественных и зарубежных научных изданий.

Новизна исследования заключается в совершенствовании теоретических, методологических и практических основ маркетинга на рынке таможенных услуг, базирующихся на авторском осмыслении его содержания, элементного состава и траектории развития в контексте унификации таможенного регулирования, что способствует повышению эффективности маркетинговой деятельности и конкурентоспособности предприятий в сфере.

Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Сформирован концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг на основе анализа теоретических закономерностей развития этого рынка, дополненных эмпирическими данными маркетинговых исследований и разработки стратегических ориентиров маркетинговой деятельности, который отличается авторской интерпретацией фабулы рынка таможенных услуг в контексте маркетинга, логико-обоснованной структурой специфических аспектов, выявленных на основе эволюции данного рынка с точки зрения маркетинговых стратегий и практик, что позволяет расширить теоретико-методологическую основу маркетинга на рынке таможенных услуг и обеспечить обоснованность решений при разработке маркетинговой стратегии (*п. 10.1 паспорта специальности*).

2. Разработан методический подход к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг, основанный на расчете интегрального показателя как суммы взвешенных групповых индексов, методика которого отличается аналитическими блоками (индекса цифровой экосистемности, индекса интеллектуального капитала, индекса институциональной надежности, индекса сервисной эластичности), каждый из которых агрегирует от четырех до пяти субиндексов, нормализованных методом линейного масштабирования, что позволяет обосновать необходимость перехода к более объективным комплексным многофакторным моделям определения конкурентоспособности, учитывающим специфику таможенного представительства (*п. 10.10 паспорта специальности*).

3. Предложен научно-методический подход к обоснованию выбора маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг, отличающийся последовательным сочетанием оценки значимости и вероятности изменения факторов внешней среды посредством PEST-анализа, дополненного отраслевыми субфакторами, с экспертной оценкой привлекательности целевых сегментов и конкурентоспособности услуг по взвешенным критериям и определением стратегической позиции предприятия в матрице МакКинси, что позволяет учитывать изменения условий таможенного обслуживания при выборе направлений рыночного развития и обосновывать приоритеты привлечения клиентов и распределения маркетинговых ресурсов (*п. 10.5 паспорта специальности*).

4. Усовершенствован комплекс маркетинга предприятий – участников рынка таможенных услуг, отличающийся дополнением модели «7Р» компонентами нормативно-правовой организации деятельности, специализации услуг, сложности таможенных процедур и технологического обеспечения, а также согласованием традиционных и цифровых инструментов обслуживания и продвижения, что позволяет адаптировать состав предложения, ценовые решения и способы взаимодействия с заказчиками к их потребностям и условиям таможенного сопровождения, повысить качество сервиса и укрепить конкурентные позиции предприятий (*п. 10.3 паспорта*

специальности).

5. Разработан механизм реализации маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг, который представляет собой систему взаимосвязанных управленческих процедур, отличающуюся сочетанием расширенного комплекса маркетинга, учитывающего нормативно-правовые условия деятельности, специализацию услуг, сложность таможенных процедур и технологическое обеспечение, с инструментами оценки рыночной среды, выбора стратегических приоритетов и управления рисками при непрерывном информационно-аналитическом сопровождении и контроле результативности, что позволяет адаптировать маркетинговые решения к изменениям спроса и конкурентного окружения, а также согласовывать предложение таможенных услуг с потребностями целевых сегментов (*п. 10.5 паспорта специальности*).

Наиболее существенные результаты исследования соответствуют пунктам паспорта специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (маркетинг), в частности: 10.1. Теория маркетинга; 10.3. Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга; 10.5. Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов; 10.10. Оценка деятельности конкурентов, её использование в маркетинговой деятельности компании. Конкурентоспособность товаров (услуг). Бенчмаркинг.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем. С научной точки зрения диссертация расширяет концептуально-методический инструментарий, применяемый к маркетингу в отрасли таможенного посредничества, структурируя ключевые характеристики рынка таможенных услуг через призму маркетингового подхода и обосновывая базовые концептуальные положения маркетинга в данной сфере.

Практическая ценность исследования заключается в применении результатов диссертации в целях совершенствования маркетинговой деятельности организаций, оказывающих таможенные услуги. Предложенный соискателем алгоритм принятия решения относительно поставщика таможенных услуг в деятельности предприятия позволит прогнозировать потребительский спрос на оказываемые услуги в виду того, что процесс принятия решения носит стратегический характер, где цена является важным, но не определяющим критерием, уступая первенство гарантиям безопасности, надежности и профессиональной компетентности поставщика услуг. Результаты исследований имеют потенциальный маркетинговый эффект.

Работа выполнена в соответствии с комплексным планом научно-исследовательских работ ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», а именно, при выполнении хоздоговорной темы: «Повышение эффективности таможенного контроля на основе развития системы управления рисками».

Выводы и рекомендации, предложенные в диссертационной работе, утверждены и внедрены в деятельность ООО «АЛПЛАСТ ТРЕЙД» и ООО ТК «Руста-Брокер». Отдельные теоретические положения диссертационной работы

используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (справка о внедрении в учебный процесс № 23.03/658 от 25.03.2026 г.).

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.

Диссертация является результатом индивидуального научного исследования, выполненного автором самостоятельно. Положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 5 научно-практических конференциях: Международная научно-практическая конференция «Теоретические и практические аспекты формирования и развития «новой науки»» (г. Новосибирск, 2023 г.); XXXII International Multidisciplinary Conference «Innovations and tendencies of state-of-art science» (г. Роттердам, 2023 г.); III Международная интернет-конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Маркетинг в 3-м тысячелетии» (г. Донецк, 2023 г.); Республиканская с международным участием научная конференция «Экономика и управление: взгляд молодых исследователей» (г. Донецк, 2023 г.); VIII Международная научно-практическая конференция «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы» (г. Донецк, 2025 г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 12-ти научных работах – 6 статьях, 1 разделе в коллективной монографии и 5 тезисах, общим объемом 7,1 печ. л., в т.ч. 4,1 авт. печ. л. (из них публикации ВАК – 5,8 печ. л., в т.ч. 3,1 авт. печ. л.).

Структура и содержание работы обусловлена научной логикой согласно которой структурированы введение, три раздела с девятью подразделами, заключение, список использованной литературы (157 наименований, в т.ч. 18 иностранных авторов) и 4 приложений. Общий объем диссертации составляет 201 страницу. Содержание визуализировано 41 таблицей и 21 рисунком.

Во ***введении*** обоснована актуальность исследования, сформулированы цель, задачи, объект и предмет, охарактеризованы теоретико-методологическая основа и эмпирическая база. Представлены основные результаты, выносимые на защиту, их научная новизна, теоретическая и практическая значимость, сведения об апробации, публикациях и структуре диссертационной работы.

В ***первом*** разделе «Теоретические аспекты функционирования рынка таможенных услуг» проанализирована и систематизирована фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга; изучена трансформация законодательства и ее влияние на функционирование рынка таможенных услуг; сформирован концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг.

Во ***втором*** разделе диссертации «Маркетинговые исследования рынка таможенных услуг» исследовано современное состояние рынка таможенных услуг; изучены клиентские предпочтения на рынке таможенных услуг; предложен методический подход к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг.

В ***третьем*** разделе «Стратегическая деятельность предприятий рынка таможенных услуг» разработана маркетинговая стратегии в сфере таможенного

обслуживания при унификации таможенного регулирования; даны рекомендации по формированию комплекса маркетинга для реализации стратегии предприятия на рынке таможенных услуг; предложен механизм реализации маркетинговой стратегии на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике.

В *заключении* представлены выводы по результатам исследований согласно поставленной цели и задач.

В *приложениях* представлены справки о внедрении результатов диссертации и материалы, расширяющие представленные результаты работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Сформирован концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг на основе анализа теоретических закономерностей развития этого рынка, дополненных эмпирическими данными маркетинговых исследований и разработки стратегических ориентиров маркетинговой деятельности, который отличается авторской интерпретацией фабулы рынка таможенных услуг в контексте маркетинга, логико-обоснованной структурой специфических аспектов, выявленных на основе эволюции данного рынка с точки зрения маркетинговых стратегий и практик, что позволяет расширить теоретико-методологическую основу маркетинга на рынке таможенных услуг и обеспечить обоснованность решений при разработке маркетинговой стратегии.

Современный рынок таможенных услуг включает в себя предоставление различных услуг, связанных с процессами таможенного оформления и перемещения товаров через границу. Компании, предоставляющие таможенные услуги, представлены специализированными таможенными брокерами и логистическими компаниями, оказывающими комплекс услуг для обеспечения эффективного перемещения товаров через границы. Рынок таких услуг активно взаимодействует с международной торговлей, и его состояние находится в сильной зависимости от изменений в таможенном законодательстве, торговых отношениях между странами и других факторах, оказывающих влияющих на глобальную экономику.

Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга описывает специфические аспекты и эволюцию данного рынка с точки зрения маркетинговых стратегий и практик. Рынок таможенных услуг представляет собой сферу деятельности, где компании и организации предоставляют услуги по оформлению и контролю международных грузоперевозок, соблюдению таможенных правил и предотвращению незаконных деяний. С акцентом на современных технологиях и лучших практиках, фабула рынка таможенных услуг в маркетинге (рис. 1) продолжает развиваться, при этом обеспечивая более гармоничные и выгодные отношения между поставщиками и клиентами посредством идентификации целевой аудитории, развития уникального предложения, продвижения услуг, обеспечения прозрачности и безопасности,

международного сотрудничества, мониторинга и анализа.



Рисунок 1 – Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга

Определено, что трансформация законодательства воздействует на рынок таможенных услуг по семи взаимосвязанным направлениям (фискальное, процедурное, регулятивно-контрольное, цифровое, институциональное, гармонизационное), каждое из которых формирует специфический запрос на маркетинговую деятельность участников рынка таможенных услуг. Наиболее выраженное влияние оказывают фискальное, процедурное и регулятивно-контрольное направления, поскольку они непосредственно изменяют структуру спроса и требования к содержанию услуг.

На основе изучения теоретических подходов к маркетингу в сфере услуг и анализа специфики таможенной деятельности сформулировано авторское определение маркетинга на рынке таможенных услуг, который предлагается рассматривать как специфическую область маркетинговой деятельности,

обусловленную двойственной природой таможенных услуг (нормативной обязательностью и рыночной востребованностью), направленную на выявление и удовлетворение потребностей участников внешнеэкономической деятельности, формирование их лояльности и обеспечение конкурентоспособности поставщиков услуг в условиях динамично изменяющейся нормативной среды.

В работе сформирован концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг, который основан на изучении функционирования рынка таможенных услуг, проведении маркетинговых исследований и формировании стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг.



Рисунок 2 – Концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг

Вышеизложенное подтверждает, что на рынке таможенных услуг маркетинг имеет важное значение, особенно в условиях постоянных изменений правил и требований таможенных органов.

2. Разработан методический подход к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг, основанный на расчете интегрального показателя как суммы взвешенных групповых индексов, методика которого отличается аналитическими блоками (индекса цифровой экосистемности, индекса интеллектуального капитала, индекса институциональной надежности, индекса сервисной эластичности), каждый из которых агрегирует от четырех до пяти субиндексов, нормализованных методом линейного масштабирования, что позволяет обосновать необходимость перехода к более объективным комплексным многофакторным моделям определения конкурентоспособности, учитывающим специфику таможенного представительства (табл. 1).

Специфика таможенных услуг как объекта закупки в B2B-сегменте формирует потребительское поведение, ориентированное на построение долгосрочных партнерских отношений, основанных на доверии и подтвержденной эффективности. Процесс принятия решения носит стратегический характер, где цена является важным, но не определяющим критерием, уступая первенство гарантиям безопасности, надежности и профессиональной компетентности поставщика услуг. Представленный алгоритм (рис. 3) является механизмом, формализующим и структурирующим сложный процесс выбора поставщика таможенных услуг.



Рисунок 3 – Алгоритм принятия решения относительно поставщика таможенных услуг

Таблица 1 – Научно-методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия на рынке таможенных услуг

Элемент методики	Содержание и углубленная характеристика элемента	Критерии
Концептуальный базис	<i>Переход от аддитивной модели оценки к мультипликативной модели, учитывающей синергетический эффект. Методика рассматривает таможенного представителя как квазистабильную систему, функционирующую в условиях высокой энтропии (рыночной неопределенности).</i> <i>Целью является вычисление вектора развития, направленного на минимизацию транзакционных издержек клиента при максимизации надежности цепей поставок.</i>	
<i>Блок 1. Индекс цифровой экосистемности</i>	Оценивает не просто наличие IT-инструментов, а глубину их проникновения в бизнес-процессы.	1) Коэффициент бесшовной интеграции (уровень API-связности с ERP-системами клиента без участия человека); 2) Предиктивная аналитика (доля рисков, выявленных AI до подачи ДТ); 3) Киберустойчивость
<i>Блок 2. Индекс интеллектуального капитала</i>	Расширенная оценка кадрового потенциала.	1) Индекс компетенций (взвешенная оценка аттестатов ФТС и международных сертификатов); 2) Коэффициент удержания экспертизы (обратный показатель текучести кадров среди ключевых специалистов за 3 года); 3) KPI-эффективность (доля ДТ, выпущенных в «зеленом коридоре» благодаря качеству заполнения).
<i>Блок 3. Индекс институциональной надежности</i>	Оценка финансово-юридического фундамента.	1) Коэффициент покрытия рисков (отношение суммы банковской гарантии и страховки к среднему обороту клиентов); 2) Рейтинг комплаенс-безопасности (отсутствие претензий со стороны регулятора и налоговых органов); 3) Категория уровня риска по классификатору ФТС.
<i>Блок 4. Индекс сервисной эластичности</i>	Способность адаптироваться под уникальные запросы.	1) Глубина кастомизации отчетности 2) Мультимодальность 3) Готовность клиента рекомендовать компанию другим людям и пожизненная ценность клиента.
Нормализация данных	Перед расчетом интегрального показателя необходимо привести разнородные данные (проценты, штуки, баллы) к единой безразмерной шкале от 0 до 1. Используется метод линейного масштабирования (Min-Max). Формула нормализации для прямых показателей (чем больше, тем лучше): $X_{\text{norm}} = (X_i - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}})$ Формула нормализации для обратных показателей (чем меньше, тем лучше, например, количество ошибок): $X_{\text{norm}} = (X_{\text{max}} - X_i) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}})$	

Элемент методики	Содержание и углубленная характеристика элемента	Критерии	
Математическая модель	Расчет интегрального показателя конкурентоспособности производится как сумма произведений взвешенных групповых индексов с введением поправочного коэффициента рыночной волатильности. Формула расчета: $\text{ИПК} = (K_1 \cdot I_{\text{fin}}) + (K_2 \cdot I_{\text{dig}}) + (K_3 \cdot I_{\text{hr}}) + (K_4 \cdot I_{\text{serv}})$ где I_j – значение i -го группового индекса, рассчитанное как среднее арифметическое нормализованных субиндексов; K_i – коэффициент значимости группы факторов.		
	Каждый групповой индекс рассчитывается как средневзвешенная сумма входящих в него субиндексов: $I_{\text{group}} = \sum_{i=1}^n w_i \times S_i$ где w_i – вес значимости i -го субиндекса внутри группы (определяется экспертным путём), n – количество субиндексов в группе, при этом сумма весов равна единице.	Пример структуры унифицированных субиндексов	
		Кадровый потенциал	Производительность труда, коэффициент текучести кадров (обратный), доля сотрудников с профильным образованием, затраты на обучение персонала.
		Сервис	Индекс удовлетворённости клиентов, среднее время обработки заявки (обратный), доля повторных обращений клиентов.
		Финансовый индекс	Рентабельность активов, коэффициент текущей ликвидности, темп роста выручки, доля заёмных средств (обратный показатель).
		Цифровизация	Доля автоматизированных процессов, уровень интеграции IT-систем, инвестиции в цифровые технологии относительно выручки.
Интерпретация результатов	Зона стратегического доминирования	ИПК ≥ 0,8	
	Зона устойчивого развития	ИПК ≥ 0,5	
	Зона нестабильности и дисбаланса	ИПК ≤ 0,5	

Апробация разработанной методики на примере ООО «Альфа-Логистик» подтвердила её практическую применимость и диагностическую ценность. Интегральный показатель конкурентоспособности составил 0,640, что соответствует зоне устойчивого развития. Декомпозиция результатов позволила идентифицировать интеллектуальный капитал в качестве ключевого конкурентного преимущества, а институциональную надёжность как приоритетное направление развития.

Автором обоснована необходимость перехода от традиционных методик оценки конкурентоспособности, базирующихся преимущественно на ретроспективном анализе финансовых коэффициентов, к комплексным многофакторным моделям, учитывающим специфику таможенного представительства. Установлено, что в условиях цифровой трансформации внешнеэкономической деятельности детерминирующими факторами конкурентоспособности становятся не ценовые параметры, а технологическая оснащённость, уровень экспертных компетенций персонала и способность обеспечивать предсказуемость сроков и затрат в цепях поставок клиентов.

3. Предложен научно-методический подход к обоснованию выбора маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг, отличающийся последовательным сочетанием оценки значимости и вероятности изменения факторов внешней среды посредством PEST-анализа, дополненного отраслевыми субфакторами, с экспертной оценкой привлекательности целевых сегментов и конкурентоспособности услуг по взвешенным критериям и определением стратегической позиции предприятия в матрице МакКинси, что позволяет учитывать изменения условий таможенного обслуживания при выборе направлений рыночного развития и обосновывать приоритеты привлечения клиентов и распределения маркетинговых ресурсов.

Проведенный в работе PEST-анализ позволил выявить факторы и субфакторы внешней среды, от которых зависит работа предприятия рынка таможенных услуг, спрогнозировать изменчивость факторов и оценить характер их влияния на функционирование фирмы. Результаты такого анализа составляют основу разработки маркетинговой стратегии, учитывающей изменения внешней среды и обеспечивающей адаптацию рыночного предложения к изменениям условий оказания таможенных услуг.

Маркетинговая стратегия на рынке таможенных услуг представляет собой систему долгосрочных решений по укреплению рыночных позиций предприятия, основанную на диагностике действий конкурентов, выборе целевых групп заказчиков, формировании отличительного предложения с учётом их потребностей, обосновании стоимости обслуживания, согласовании способов продвижения и взаимодействия с клиентами, а также повышении узнаваемости бренда и доверия к нему.

Выбор маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг рекомендовано проводить с использованием матрицы McKinsey, критериями оценки которой являются привлекательность рынка и конкурентоспособность, скорректированные с учетом специфики рынка

таможенных услуг. Привлекательность сегмента рынка таможенных услуг связана с расширением внешнеторговых грузопотоков, усилением конкуренции, стимулирующий повышение качества обслуживания и оптимизацию стоимости услуг, автоматизацией операций и повышением требований к безопасности и соблюдению таможенных норм. Конкурентоспособность таможенных услуг представляет собой относительную характеристику рыночного предложения, отражающую степень его соответствия потребностям определённой группы участников внешнеэкономической деятельности и преимущества перед сопоставимыми услугами по качеству и надёжности сопровождения, срокам выполнения операций, совокупным затратам заказчика и уровню сервисного взаимодействия при соблюдении таможенных требований.

По результатам проведенной оценки предприятие в зависимости от поля матрицы определяет соответствующую маркетинговую стратегию своего дальнейшего развития (табл. 2)

Таблица 2 – Маркетинговые стратегии предприятий на рынке таможенных услуг в соответствии с матрицей McKinsey

Привлекательность сегмента	Конкурентная позиция предприятия	Маркетинговая стратегия	Характеристика стратегии применительно к рынку таможенных услуг
Высокая	Сильная	Инвестиции и рост	Расширение присутствия в перспективном сегменте за счёт привлечения новых заказчиков и увеличения объёма обслуживания действующих клиентов за счет развития специализированных услуг, усиления бренда, продвижения преимуществ взаимодействия.
Высокая	Средняя	Выборочный рост	Укрепление позиций в тех группах заказчиков, потребности которых предприятие способно удовлетворять наиболее успешно, что предполагает направление ресурсов на усиление конкурентных преимуществ, грамотное позиционирование, развитие востребованных компетенций и повышение эффективности привлечения клиентов.
Высокая	Слабая	Избирательность	Поиск доступной ниши внутри привлекательного сегмента и проверка возможности сформировать устойчивое преимущество за счет концентрации на ограниченном круге услуг или заказчиков, улучшении партнерского взаимодействия
Средняя	Сильная	Выборочный рост	Использование сложившихся преимуществ для развития наиболее доходных направлений обслуживания с акцентом на удержании клиентов, увеличении доли предприятия в их заказах, предложении сопутствующих услуг и адресном привлечении заказчиков с подобными потребностями.
Средняя	Средняя	Избирательность	Сохранение присутствия при концентрации ресурсов на услугах и клиентских группах с приемлемой доходностью за счет улучшения предложения, дифференциация условий обслуживания, выбора наиболее результативных каналов продвижения и отказа от затратных действий с низкой отдачей.

Продолжение таблицы 2

Привлекательность сегмента	Конкурентная позиция предприятия	Маркетинговая стратегия	Характеристика стратегии применительно к рынку таможенных услуг
Средняя	Слабая	Сбор урожая / уход с рынка	Ограничение расходов на расширение клиентской базы и обслуживание существующих заказов, а также постепенное сокращение направлений деятельности, перераспределение ресурсов в более конкурентоспособные виды услуг.
Низкая	Сильная	Избирательность	Использование устойчивых клиентских связей и специализации для сохранения дохода без значительного расширения деятельности, что оправдано преимущественно для поддержания качества и удержания прибыльных заказчиков
Низкая	Средняя	Сбор урожая / уход с рынка	Сокращение затрат на продвижение и развитие направлений, пересмотр условий обслуживания и сохранение только экономически оправданных заказов; высвобождаемые ресурсы направляются в сегменты с более устойчивым спросом и лучшими возможностями дифференциации предложения.
Низкая	Слабая	Сбор урожая / уход с рынка	Планомерное прекращение неперспективного направления с завершением принятых обязательств перед клиентами.

4. Усовершенствован комплекс маркетинга предприятий – участников рынка таможенных услуг, отличающийся дополнением модели «7Р» компонентами нормативно-правовой организации деятельности, специализации услуг, сложности таможенных процедур и технологического обеспечения, а также согласованием традиционных и цифровых инструментов обслуживания и продвижения, что позволяет адаптировать состав предложения, ценовые решения и способы взаимодействия с заказчиками к их потребностям и условиям таможенного сопровождения, повысить качество сервиса и укрепить конкурентные позиции предприятий (рис. 4).

Цель комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг состоит в создании эффективной маркетинговой стратегии, учитывающей особенности данного рынка, помогать компании в привлечении новых клиентов, сохранении уже имеющихся и увеличении своей доли на данном рынке. Объектами усовершенствованного механизма являются таможенные услуги, связанные с таможенным оформлением грузов и товаров: таможенное оформление грузов (включает в себя оформление таможенных документов, а также соблюдение таможенных процедур при перевозке товаров через границу), таможенное оформление импорта и экспорта, консультирование по таможенному законодательству, логистические услуги, услуги по таможенному складированию, услуги по таможенному страхованию, услуги по таможенной логистике. Субъектами механизма совершенствования комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг являются организации по предоставлению услуг, посредники и потребители услуг.



Рисунок 4 – Механизм совершенствования комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг

5. Разработан механизм реализации маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг, который представляет собой систему взаимосвязанных управленческих процедур, отличающуюся сочетанием расширенного комплекса маркетинга, учитывающего нормативно-правовые условия деятельности, специализацию услуг, сложность таможенных процедур и технологическое обеспечение, с

инструментами оценки рыночной среды, выбора стратегических приоритетов и управления рисками при непрерывном информационно-аналитическом сопровождении и контроле результативности, что позволяет адаптировать маркетинговые решения к изменениям спроса и конкурентного окружения, а также согласовывать предложение таможенных услуг с потребностями целевых сегментов (рис. 5).

Разработка маркетинговой стратегии происходит на основе анализа рынка и конкурентной среды, когда предприятие разрабатывает маркетинговую стратегию, которая включает в себя позиционирование на рынке, ценовую политику, продвижение продуктов и услуг и сегментацию рынка.

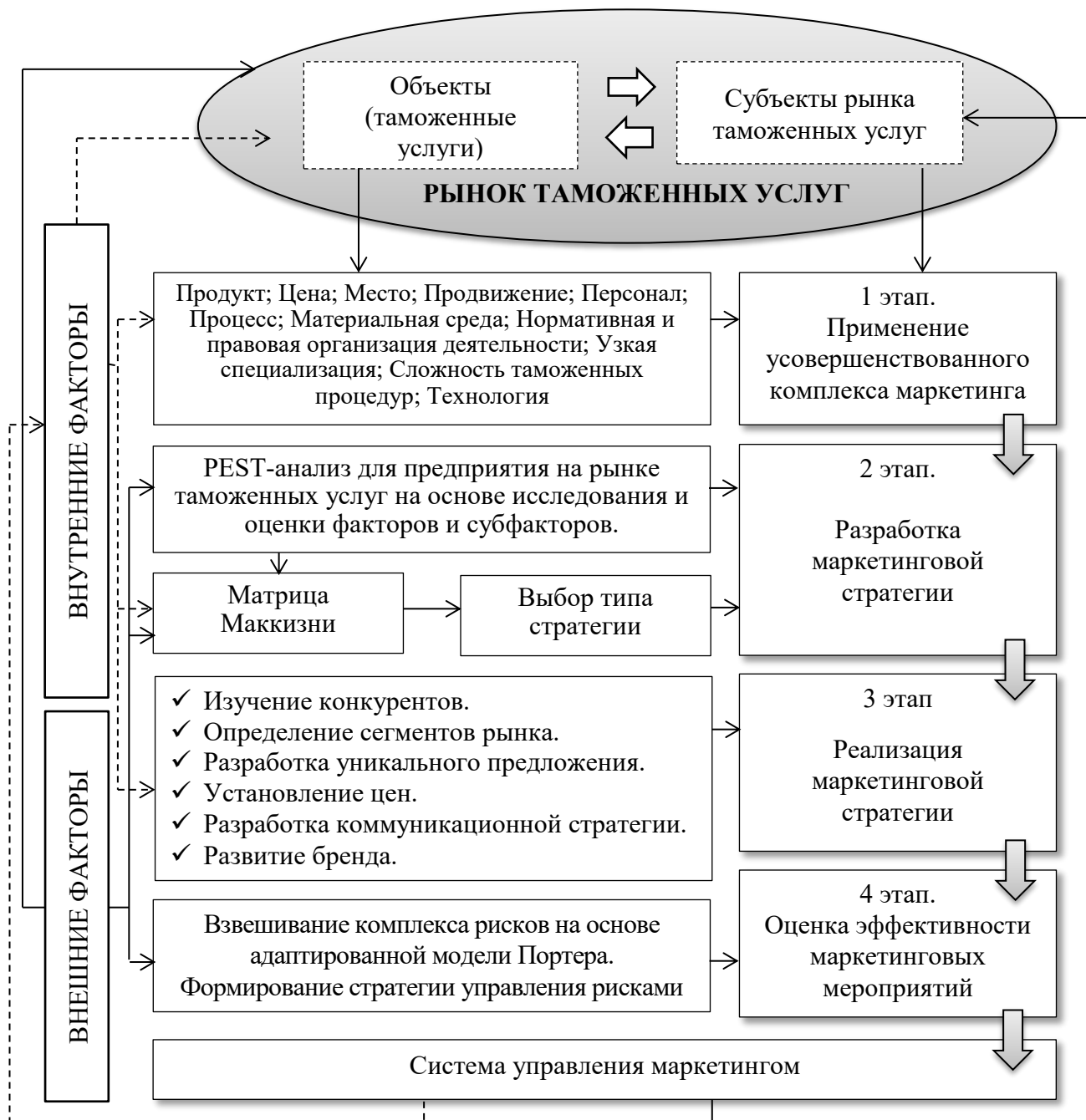


Рисунок 5 – Механизм реализации маркетинговой стратегии на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике

Этап реализации механизма включает процесс, связанный с запуском маркетинговых кампаний, проведением рекламных мероприятий, обслуживанием клиентов и т.п., которые включают в себя проведение промо-акций, участие в выставках и конференциях, создание качественного сайта и контента, обучение сотрудников продажам и обслуживанию клиентов, улучшение процессов продаж. Основная цель данного этапа состоит в привлечении потенциальных и удержании существующих клиентов с помощью создания и поддержания привлекательного образа предприятия на рынке таможенных услуг.

Неотъемлемым элементом предложенного механизма является процесс сбора и анализа информации о тенденциях на рынке таможенных услуг, потребностях клиентов, конкурентах компаниях и их стратегиях, что позволяет определить потенциальные возможности и риски, влияющие на эффективность разработки маркетинговой стратегии и принятие взвешенных решений по развитию бизнеса. Логика исследования обусловила постановку задачи по группированию рисков, связанных с осуществлением деятельности на рынке таможенных услуг на основе модели М. Портера (рис. 6).

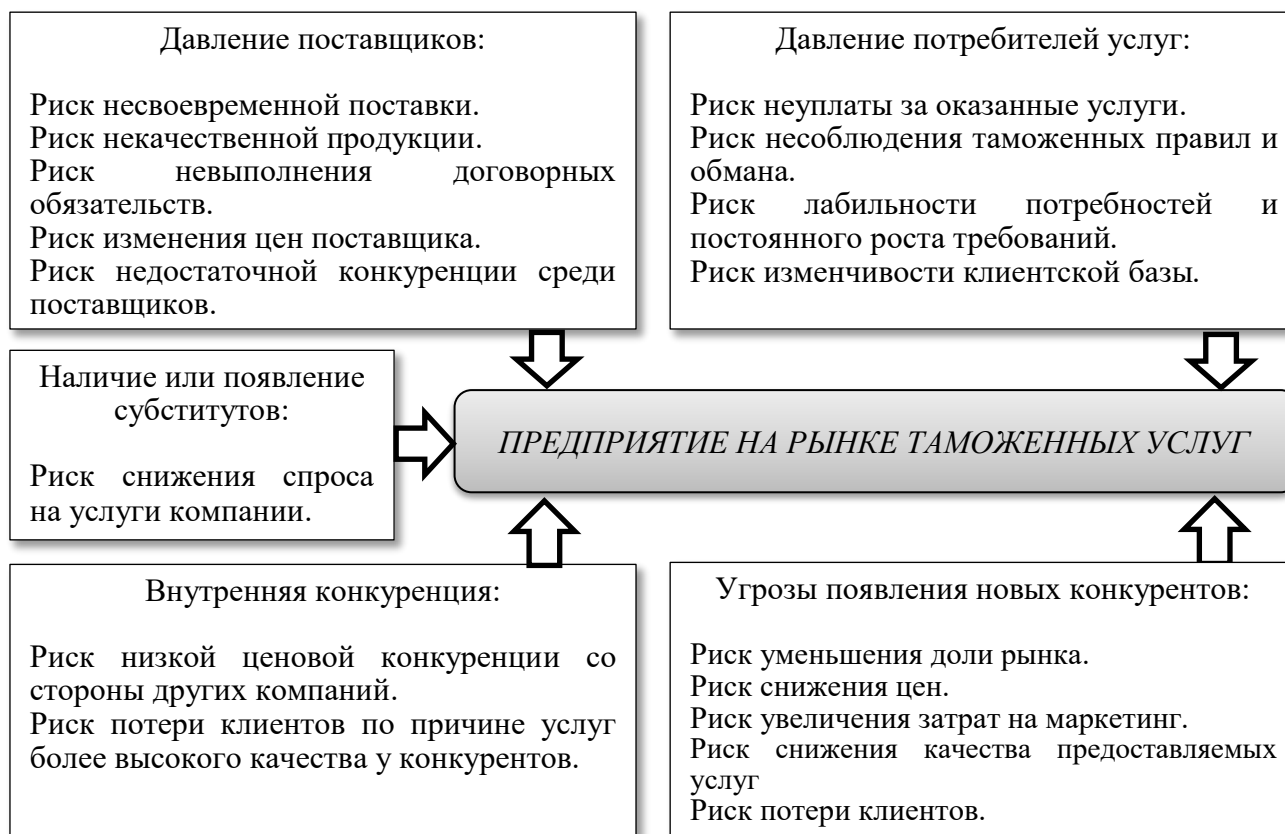


Рисунок 6 – Систематизация рисков деятельности предприятия на рынке таможенных услуг в рамках модели пяти конкурентных сил М. Портера

Систематизация возможных рисков свидетельствует о необходимости разработки стратегии управления рисками на рынке таможенных услуг на основе матрицы идентификации рисков и маркетинговых инструментов, применяемых для их локализации или предотвращения (усовершенствованный комплекс маркетинга) (табл. 3).

Таблица 3 – Матрица идентификации рисков на рынке таможенных услуг и маркетинговых инструментов, применяемых для их локализации или предотвращения

<i>Усовершенствованный комплекс маркетинга</i>	Продукт	Цена	Место	Продвижение	Персонал	Процесс	Материальная среда	Нормативная и правовая организация деятельности	Узкая специализация	Сложность таможенных процедур	Технология
<i>Риски</i>											
Непунктуальность поставщика услуг			+	+	+						
Некачественные товары	+	+						+			
Невыполнение договорных обязательств поставщиком	+										
Изменение цен на товары и услуги поставщика	+										
Монопольное положение поставщика						+			+		+
Неуплата покупателем стоимости за оказанные услуги		+									
Несоблюдения таможенных правил								+			
Лабильность потребностей целевых аудиторий	+				+					+	
Изменчивость клиентской базы		+			+						
Низкая ценовая конкуренция со стороны других компаний		+									
Потеря целевой аудитории по причине предоставления конкурентами более высокого уровня сервиса	+			+			+				+
Появление новых игроков на рынке	+						+				+
Снижение цен на услуги		+				+			+		
Увеличение затрат на маркетинговые кампании и рекламу	+	+					+				
Снижение качества своих услуг	+					+			+		
Появление субститутов	+	+									
Риски, связанные с изменениями в законодательстве			+					+			
Риски технической безопасности					+	+				+	+
Риски финансовых потерь		+									
Риски, связанные с международными отношениями			+					+	+	+	+

Анализ матрицы идентификации рисков на рынке таможенных услуг и маркетинговых инструментов, применяемых для их локализации или предотвращения, показал, что наиболее часто необходимыми к применению из усовершенствованного комплекса маркетинга являются элементы «Продукт» (9 рисков, 45%), «Цена» (8 рисков, 40%) и «Технология» (5 рисков, 25%). Это свидетельствует о целесообразности выбора стратегии «диверсификации рисков», для которой целесообразно распределение рисков между различными проектами и направлениями деятельности в контексте разработки и продвижения широкого спектра продуктов и услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертация содержит решение актуальной научно-прикладной задачи по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятий на рынке таможенных услуг. Как следствие получены ряд выводов.

1. Сформированный концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг сложился в результате анализа теоретических закономерностей развития этого рынка, дополненных эмпирическими данными маркетинговых исследований и разработки стратегических ориентиров маркетинговой деятельности. Рынок таможенных услуг является сферой деятельности, в которой предприятия предоставляют услуги по оформлению и контролю международных грузоперевозок, соблюдению таможенных правил и предотвращению незаконных деяний. Общая тенденция в маркетинге на рынке таможенных услуг показывает стратегическую деятельность по предоставлению надежных, эффективных и инновационных решений, а также установления долгосрочных отношений с клиентами с применением высокого уровня обслуживания за счет прозрачности деятельности.

2. В результате проведенного исследования установлена стадия глубокой структурной трансформации рынка таможенных услуг, которая характеризуется переходом от транзакционной модели взаимодействия к формату стратегического партнерства, что сопровождается усилением роли цифровых технологий и ростом требований B2B-потребителей к экспертности, надежности и сервисной прозрачности таможенных представителей. Выявленные особенности пространственной концентрации и поведенческих характеристик потребителей обосновали необходимость комплексной оценки конкурентных позиций предприятий на рынке таможенных услуг. Автором предложен методический подход к оценке конкурентоспособности таможенных представителей, основанный на интегральном показателе и включающем индексы цифровой экосистемности, интеллектуального капитала, институциональной надежности и сервисной эластичности, обеспечивает системный и адаптивный инструментарий анализа. Апробация методики подтвердила возможность использования ее в условиях усиливающейся конкуренции и институциональных изменений с целью выявления точек роста и стратегического позиционирования.

3. Определено, что маркетинговая стратегия на рынке таможенных услуг представляет собой систему долгосрочных решений по укреплению рыночных

позиций предприятия, основанную на диагностике действий конкурентов, выборе целевых групп заказчиков, формировании отличительного предложения с учётом их потребностей, обосновании стоимости обслуживания, согласовании способов продвижения и взаимодействия с клиентами, а также повышении узнаваемости бренда и доверия к нему. Разработка маркетинговой стратегии является сложным многофакторным процессом, требующим расширенного учета влияния макросреды предусмотрел применение PEST-анализа, который показал наиболее существенное влияние изменений в регулирующей среде, геополитической обстановке, интенсивности внешнеторговых потоков, уровня конкуренции и технологического развития таможенных процедур. Использование матрицы Маккинзи показало, что исследуемое предприятие занимает позицию со средней привлекательностью сегмента и средней конкурентоспособностью услуг, обосновывая реализацию умеренно-инвестиционной стратегии, направленной на постепенное усиление конкурентных преимуществ.

4. Комплекс маркетинга на рынке таможенных услуг следует рассматривать как систему взаимосвязанных элементов, состав и содержание которых дополняют классическую модель «4Р» с учётом специфики таможенного сопровождения и адаптируются к изменениям рыночных условий. Переход к модели «7Р», дополненной субфакторами узкой специализации, сложности таможенных процедур, нормативно-правового регулирования и влияния цифровых технологий, является объективной необходимостью в условиях высокой регламентированности, институциональной зависимости и технологической трансформации рынка таможенных услуг. Взаимосвязанное и комплексное использование всех элементов усовершенствованного комплекса маркетинга повышает качество и надежность оказываемых услуг и формирует устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивает лояльность клиентов, оптимизирует бизнес-процессы и повышает эффективность маркетинговых решений в условиях цифровизации.

5. Установлено, что рынок таможенных услуг представляет собой особую среду взаимодействия объектов (таможенные, логистические, консультационные, складские, страховые и иные сопутствующие услуги) и субъектов (потребителей, организаций-поставщиков услуг и посредников), находящуюся под воздействием динамично изменяющихся внутренних и внешних факторов экономического, правового, политического и технологического характера. В ходе исследования доказано, что формирование маркетинговой стратегии в данной сфере требует применения усовершенствованного комплекса маркетинга, который, помимо традиционных элементов для рынка услуг, должен учитывать дополнительные компоненты, обусловленные высокой регламентированностью деятельности, сложностью таможенных процедур, узкой специализацией услуг, значимостью нормативно-правового регулирования и возрастающей ролью технологий. Разработка и структурирование механизма реализации маркетинговой стратегии позволили выделить логически взаимосвязанные этапы анализа макро- и микросреды (в т. ч. с применением PEST-анализа), обоснования стратегических ориентиров и

позиционирования предприятия, реализации маркетинговых мероприятий, оценки их эффективности, формирования системы управления маркетингом и учет рисков. Подтверждено, что предложенный механизм обеспечивает целостность и последовательность стратегического управления маркетингом на рынке таможенных услуг, способствует повышению конкурентоспособности предприятий и создает основу для устойчивого развития рынка таможенных услуг в Донецкой Народной Республике в условиях гармонизации таможенной политики.

Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований

1. Баглай, М.А. Концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг / Н. А. Ольмезова, М. А. Баглай // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 4, № 2. – С. 314-319. *Личный вклад: выстроена научная логика структуры концептуального базиса маркетинга на рынке таможенных услуг.*

2. Баглай, М.А. Формирование стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг в условиях гармонизации таможенной политики / Н. А. Ольмезова, М. А. Баглай // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 3, № 4. – С. 277-283. *Личный вклад: проанализирован комплекс факторов, оказывающих влияние на формирование стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг в условиях гармонизации таможенной политики.*

3. Баглай, М. А. Таможенная инфраструктура и ее компоненты на этапе интеграционных процессов в сфере взаимодействия таможенных органов и субъектов ВЭД / М. А. Баглай // Первый экономический журнал. – 2022. – № 12(330). – С. 10-16.

4. Баглай, М.А. Результаты PEST-анализа предприятия на рынке таможенных услуг: возможные решения ожидаемых изменений / Н. А. Ольмезова, М. А. Баглай // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 3. – С. 77-83. *Личный вклад: систематизирована информация для применения и проведен метод PEST-анализа предприятия на рынке таможенных услуг.*

5. Баглай, М.А. Механизм реализации стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике / М. А. Баглай // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № S2. – С. 34-40.

6. Баглай, М. А. Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга / М. А. Баглай // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № S3. – С. 82-87.

Монографии

7. Баглай, М.А. Современное состояние рынка таможенных услуг в контексте маркетинга// Современные концепты развития Донбасса: от бизнес-инициатив к государственному управлению: Коллективная монография / О. А. Тягливая, В. С. Козлов, Л. Ю. Кривошей [и др.]. – Курск : ЗАО "Университетская книга", 2026. – 385 с.

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференций

8. Баглай М.А. Механизм совершенствования комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг / Экономика и управление: взгляд молодых исследователей: Сборник научн. трудов Республик. с международным участием науч. конф., 30.03.2023 г., Донецк // ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган- Барановского»; Ин-т экономики и упр. – Донецк : ДонНУЭТ, 2023. – С. 114-116.

9. Баглай М.А. Адаптация системы управления маркетингом на рынке таможенных услуг / Баглай М.А., Ольмезова Н.А. // Матер. III инт.-конф. студ., аспирант. и мол. уч. «Маркетинг в 3-м тысячелетии». – Донецк : [ФГБОУ ВО «ДонНУЭТ»], 2023. – С. 83-87.

10. Баглай, М.А. Цифровизация комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг / М. А. Баглай // Innovations and tendencies of state-of-art science : Proceedings of XXXII International Multidisciplinary Conference, Rotterdam, 19.06.2023 г. – Rotterdam: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2023. – С. 114-120.

11. Баглай, М.А. Объектная и субфакторная составляющие механизма совершенствования комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг / М. А. Баглай // Теоретические и практические аспекты формирования и развития «новой науки» : Сб. статей Межд. науч.-практ. конф., Новосибирск, 27.06.2023 г. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2023. – С. 98-102.

12. Баглай М.А. Цифровые инструменты формирования стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: сб. матер. VIII Межд. науч.-практ. конф., 24.10.2025 г. / Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»; [коллектив авт. ; редкол.: Дрожжина С.В. и др.]. – Донецк : ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», 2025. – С. 442-445.

Баглай Максим Александрович

Маркетинг на рынке таможенных услуг

Автореф. дисс. на соискание ученой степени кандидата экон. наук.

Подписано к печати 12.10.2026

Формат 60x84x1/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Times New Roman.

Печать – ризография. Усл. печ. лист. 1,5

Зак. № _____ Тираж 100 экз.

Отпечатано «ИП Кириенко С.Г.»

Государственная регистрации РФ от 10.01.2023 г.

ОРГНИП 329930100004282

ДНР, 283014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.

Тел. +7 (949) 524-50-36