

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкий национальный университета экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи

Баглай Максим Александрович

МАРКЕТИНГ НА РЫНКЕ ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Доктор экономических наук, доцент
Ольмезова Надежда Александровна

Донецк – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ МАРКЕТИНГА	
1.1 Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга	14
1.2 Трансформация законодательства и ее влияние на функционирование рынка таможенных услуг.....	27
1.3 Концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг	41
Выводы к разделу 1	55
РАЗДЕЛ 2 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ	
2.1 Современное состояние рынка таможенных услуг	58
2.2 Изучение клиентских предпочтений на рынке таможенных услуг	74
2.3 Методический подход к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг.....	88
Выводы к разделу 2	110
РАЗДЕЛ 3 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РЫНКА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ	
3.1 Разработка маркетинговой стратегии в сфере таможенного обслуживания при унификации таможенного регулирования	113
3.2 Формирование комплекса маркетинга для реализации стратегии предприятия на рынке таможенных услуг.....	134
3.3 Механизм реализации маркетинговой стратегии на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике	146
Выводы к разделу 3	161

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	164
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	167
ПРИЛОЖЕНИЯ	190
Приложение А	
Справки о внедрении результатов диссертационной работы	191
Приложение Б	
Анкета для оценки удовлетворенности и предпочтений клиентов в сфере таможенных услуг.....	194
Приложение В	
Преимущества использования CRM-систем	196
Приложение Г	
Tableau – сервис визуализации данных.....	197

ВВЕДЕНИЕ

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 отличают 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. Кушнина, 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 материала 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.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ МАРКЕТИНГА

1.1 Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга

Маркетинг является неотъемлемым элементом процесса предоставления таможенных услуг, так как именно он позволяет выстраивать эффективную коммуникацию с клиентом. Понимание потребностей клиентов, оценка конкурентной среды, разработка уникального предложения, планирование маркетинговых стратегий, прогнозирование спроса и развитие бизнеса – все эти аспекты имеют значение относительно результатов изучения функционирования рынка таможенных услуг в контексте маркетинга.

Маркетинговый анализ рынка таможенных услуг позволяет определить потребности и предпочтения клиентов с учетом исследования возможных ожиданий, ценовой чувствительности, уровня сервиса и других факторов, которые могут влиять на их выбор. Комплексный мониторинг конкурентов и их стратегий позволяет выявить как их сильные стороны, так и собственные конкурентные преимущества, что формирует эмпирическую основу для разработки эффективной маркетинговой стратегии.

Исследование рынка таможенных услуг также позволяет выявить рыночные ниши и возможности дифференциации в них, а на основе данной информации компания имеет возможность разработать уникальное предложение в области предоставления таможенных услуг, которое соответствует потребностям рынка и выделяет ее среди конкурентов.

На основе данных по анализу рынка возможно разработать эффективные маркетинговые стратегии и тактики, что включает в себя определение целевой аудитории, выбор каналов продвижения, разработку ценовой стратегии и др. Изучение рынка таможенных услуг позволяет прогнозировать спрос на

таможенные услуги в будущем и определить потенциал для развития бизнеса, способствуя принятию обоснованных решений по расширению или изменению своей деятельности.

Вышесказанное подтверждает, что маркетинговый подход к изучению и развитию рынка таможенных услуг обеспечивает понимание текущего состояния рынка и создает основу для разработки успешной маркетинговой стратегии и долгосрочного успеха компании в этой области услуг.

Исследование фабулы любого понятия основано на фактическом понимании его сущности, состояния причинно-следственной и хронологической последовательности, которые komponуются и оформляются в процессе изучения на основе выявленных закономерностей [1]. Это означает, что изучение рынка таможенных услуг предполагает раскрытие причинно-следственных связей, условий его функционирования и закономерностей преобразования. В маркетинговом анализе этот подход позволяет объяснить изменения спроса, предложения и взаимодействия участников рынка, а также обосновать перспективные направления его развития.

Анализ последних публикаций показал, что среди отечественных авторов эволюции и развитию рынка таможенных услуг уделяют особое внимание ученые Богодельникова Л.А. [2], Веретенникова Е.С. [3], Гупанова Ю.Е. [4], Дмитриев А.В. [5], Кожанков А.Ю. [6], Косенко В.А. [7], Кротов М.И. [8], Лобас Т.В. [9], Макрусев В.В. [10], Перцик Е.Н. [11], Сизов А.А. [12], Смагина В.И. [13] и другие. Они занимаются исследованиями в направлении применимости принципа системности как основы принятия решений в сфере таможенного регулирования, дорожной карты формирования региональной логистической системы управления цепями поставок на примере различных регионов и территорий, исторического анализа зарубежных и отечественных взглядов на управление качеством таможенных услуг, методологических основ управления логистикой транспортно-складских центров, новой парадигмы применения информационных коммуникационных технологий Всемирной таможенной организацией, минимизации транзакционных издержек в

таможенном деле, трансформации института таможенного администрирования в систему таможенных услуг и т.д.

Современный мировой экономический контекст обуславливает высокую актуальность изучения фабулы рынка таможенных услуг. В условиях глобализации и интеграции стран в мировую экономику, эффективное функционирование таможенных услуг становится ключевым фактором для развития международной торговли. Разработка более эффективных и прозрачных механизмов оказания таможенных услуг способствует снижению барьеров в торговле и укреплению международных экономических отношений. Изменения в мировой политике и торговле (введение новых таможенных пошлин, соглашения о свободной торговле, региональные интеграционные инициативы) оказывают влияние на структуру и динамику рынка таможенных услуг. Исследование фабулы такого рынка позволяет выявить тенденции и адаптировать бизнес-стратегии к новым реалиям. В условиях постоянных изменений в законодательстве и технологическом прогрессе, анализ фабулы рынка таможенных услуг способствует прогнозированию возможных вызовов и возможностей, что особенно важно для компаний, оказывающих таможенные услуги, с целью сохранения конкурентоспособности и успешной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды предприятия. Изучение фабулы рынка таможенных услуг имеет также большое значение для бизнеса, правительственных структур и академического сообщества, позволяя лучше понимать динамику данной сферы и принимать обоснованные стратегические решения.

С целью систематизации фабулы рынка таможенных услуг прослежена эволюция понимания исторической интерпретации, построения теоретико-логических моделей, идентификации ключевых воздействующих факторов, оценки влияния мировых событий и отслеживания стратегий.

Эволюция рынка таможенных услуг прошла через несколько ключевых этапов изменений в мировой экономике, торговле, технологиях и регулировании. Подобные трансформации варьируются в зависимости от

конкретных регионов страны, однако общие тенденции отслеживаются на событиях преиндустриального периода до XIX века, индустриальной революции XIX века, постиндустриальной эры во второй половине XX века, информационной революции последних десятилетий, современной эпохи и влияния пандемии Covid-19.

В преиндустриальном периоде таможенные сборы часто использовались для финансирования государственных нужд. Данный период охватывает время до XIX века и характеризуется отсутствием многих современных институтов и технологий, которые сегодня традиционно связывают с таможенными службами. В этот период существовали таможи, но их функции и методы действия существенно отличались от современных, поскольку характерными особенностями таможенных услуг - ограниченные возможности сбора информации, размеры таможенных пошлин, средства контроля и обеспечения безопасности, необязательность стандартизации и регулирования, отсутствие распространенной производственной логистики.

Преиндустриальная эпоха характеризовалась отсутствием современных средств связи, технологий и информационных систем. Таможенные службы были представлены инспекторами по контролю перемещения товаров и взиманию таможенных пошлин. При этом эффективность контроля ограничивалась только доступной информацией, а система обеспечения безопасности и контроля таможенных границ находилась на ранних стадиях развития, что дало распространение контрабанде и несанкционированной торговле.

Нормы и правила в таможенной сфере были почти не стандартизированы и не контролировались, что делало таможенные процедуры более произвольными на усмотрение местных властей, а таможенные пошлины были одним из основных источников дохода для многих стран, но их ставки и методы взимания были разнообразными и часто произвольными.

С развитием промышленной революции и усилением глобальной торговли в XIX веке, рынок таможенных услуг стал более сложным и

интегрированным в виду введения новых технологий, стандартов и международных соглашений, что существенно изменило функции таможенных служб. Развитие железных дорог и парохозяйства повлекло увеличение объемов международной торговли, требуя увеличения эффективности систем контроля и обработки товаров при пересечении границ. В этот же период стали появляться и развиваться первые таможенные брокерские фирмы.

Индустриальная революция века в технологиях, экономике, логистике и торговле по массовому производству, мировой торговле, технологическому прогрессу, стандартизации и гармонизации, развитию таможенной инфраструктуры, росту профессионализма и разработке современных методов контроля, а также заключению международных соглашений, заставила таможенные службы адаптироваться к появляющимся возможностям.

Революционные события обусловили массовое производство товаров и увеличение объемов мировой торговли, что потребовало организовать таможенные процедуры более эффективно и слаженно с целью контроля и взимания пошлин. Технологический прогресс также позволил всесторонне собирать и обрабатывать информацию о перемещении товаров, как следствие, важным этапом в развитии таможенных услуг стала их стандартизация и согласование правил и национальных таможенных ставок для упрощения процедур для бизнеса и снижения бюрократических барьеров.

Индустриальная революция обусловила совершенствование таможенной инфраструктуры в виде портов, таможенных складов, транспортных маршрутов и технических средств контроля товаров. В свою очередь, таможенные службы стали использовать технические средства, сканирование и эталонный контроль товаров. Также в XIX веке была введена общепринятая система таможенной классификации.

Индустриальная революция трансформировала мировую торговлю в более сложную и интегрированную систему, а таможенные службы прошли активную модернизацию в соответствии с новыми условиями обеспечения высокого уровня контроля и учета перемещения товаров через границу.

Постиндустриальная эра второй половины XX века фиксировала появление ряда международных соглашений (ГАТТ) и снижение таможенных барьеров, бурное развитие информационных технологий, глобализацию экономики и изменения в структуре мировой торговли.

Вторая половина XX века характеризуется революцией в информационных технологиях, что повлекло изменения в процессах учета, мониторинге и обработке информации в таможенных службах, автоматизации и компьютеризации процессов, сокращая временные затраты на таможенные формальности.

Увеличение объемов международных перевозок стимулировала дополнительные усилия по стандартизации процедур, согласованию таможенных правил и усилению международного сотрудничества в сфере таможенных служб. В этот же период происходит всплеск электронной коммерции и онлайн-торговли, требующий новых методов контроля и логистики миллионов отправок и заказов, осуществляемых посредством интернета. В свою очередь, вышеизложенное повлекло возникновение строгого контроля за перемещением товаров и обеспечения безопасности поставок в виду распространенных террористических актов и контрабанды небезопасных товаров.

С целью поддержания глобальной торговли и привлечения инвестиций в ряде стран были предприняты усилия в отношении упрощения таможенных процедур, уменьшения бюрократии и снижения временных затрат на таможенное оформление. Возникновение же международной торговой организации (ВТО) обусловило согласование таможенных стандартов и правил на мировом уровне.

В постиндустриальной эре рынок таможенных услуг стал более современным, эффективным и еще более интегрированным в мировую торговлю, поскольку тотальная автоматизация механизмов на рынке таможенных услуг в электронном декларировании и отслеживании грузов

изменила способы функционирования таможенных служб, сделав их более прозрачными и удобными для бизнеса.

Современные таможенные службы глубоко интегрировались с электронными платформами, позволяя компаниям эффективно регистрировать, отслеживать и контролировать грузы удаленно через интернет, в свою очередь, электронная таможня сокращает бюрократические процедуры и ускоряет таможенное оформление. Таможенные службы развитых стран используют искусственный интеллект в выявлении рисков и обнаружения незаконных действий. Биометрические технологии используются для идентификации персонала и участников международных поставок с целью обеспечения безопасности и контроля доступа. Страны активно сотрудничают в области таможенного контроля и обмена информацией для борьбы с трансграничными преступными действиями и укрепления безопасности поставок.

Существует ряд международных соглашений и стандартов, регулирующих мировую торговлю и таможенные процедуры (Соглашение о технических барьерах в торговле (СТБТ) и Всемирная таможенная организация (ВТО). Они расставляют акценты на прозрачность в своей работе и управлении базами данных с целью обеспечения безопасности и эффективности процессов.

Современная эпоха в эволюции рынка таможенных услуг характеризуется высокой степенью автоматизации, цифровой трансформацией и мировой интеграцией. Эти изменения делают процессы таможенного контроля и обработки более эффективными и удобными для участников мировой торговли.

Пандемия COVID-19 довольно обширно и глубоко повлияла на рынок таможенных услуг, и как следствие, повлекла усиление контроля за перемещением медицинских товаров и изменению логистических схем мировой торговли.

Падение мировой торговли в этот период в некоторых секторах и одновременное увеличение спроса на другие товары через онлайн-торговлю обусловили адаптационные процессы таможенных процедур. Ряд стран ввел дополнительные санитарные требования для выпуска товаров для внутреннего

пользования, требуя дополнительных проверок и контроля на границах, другие – занялись пересмотром своих торговых договоренностей и стратегий с целью укрепления долгосрочной резилиентности экономики и торговли. Фактор пандемии подчеркнул важность международного сотрудничества в сфере таможенных услуг и контроля на границах посредством интеграции дистанционного сканирования, электронной регистрации, внедрения более гибких методов работы с целью обеспечения бесперебойной поставки товаров.

Эволюция рынка таможенных услуг обусловлена трансформацией мировой экономики и политики, позволяя рыночным субъектами адаптировать свои подходы и применять новейшие технологии с целью соответствия требованиям клиентов в рамках соблюдения законов и нормативов, следовательно, эффективное функционирование рынка таможенных услуг является основой обеспечения безопасной международной торговли.

Проведенный анализ исторического развития рынка таможенных услуг позволяет выделить шесть последовательных этапов, каждый из которых характеризуется доминирующей тенденцией и качественным изменением условий функционирования рынка (рис. 1.1).

Представленная на рисунке 1.1 периодизация отражает эволюцию рынка таможенных услуг преимущественно со стороны институциональных и технологических изменений. Однако для понимания закономерностей развития данного рынка в контексте маркетинга целесообразно рассмотреть, как каждый из выделенных этапов трансформировал роль маркетинга и содержание маркетинговой деятельности его участников.

Изучение эволюции рынка таможенных услуг через маркетинговую призму имеет важное значение, поскольку интенсивное развитие международного товарооборота требует развития маркетинговых стратегий, адаптации к изменяющимся условиям, идентификации потребностей клиентов, сопоставления с конкурентами, прогнозирования будущего, оценки эффективности маркетинговых мероприятий.

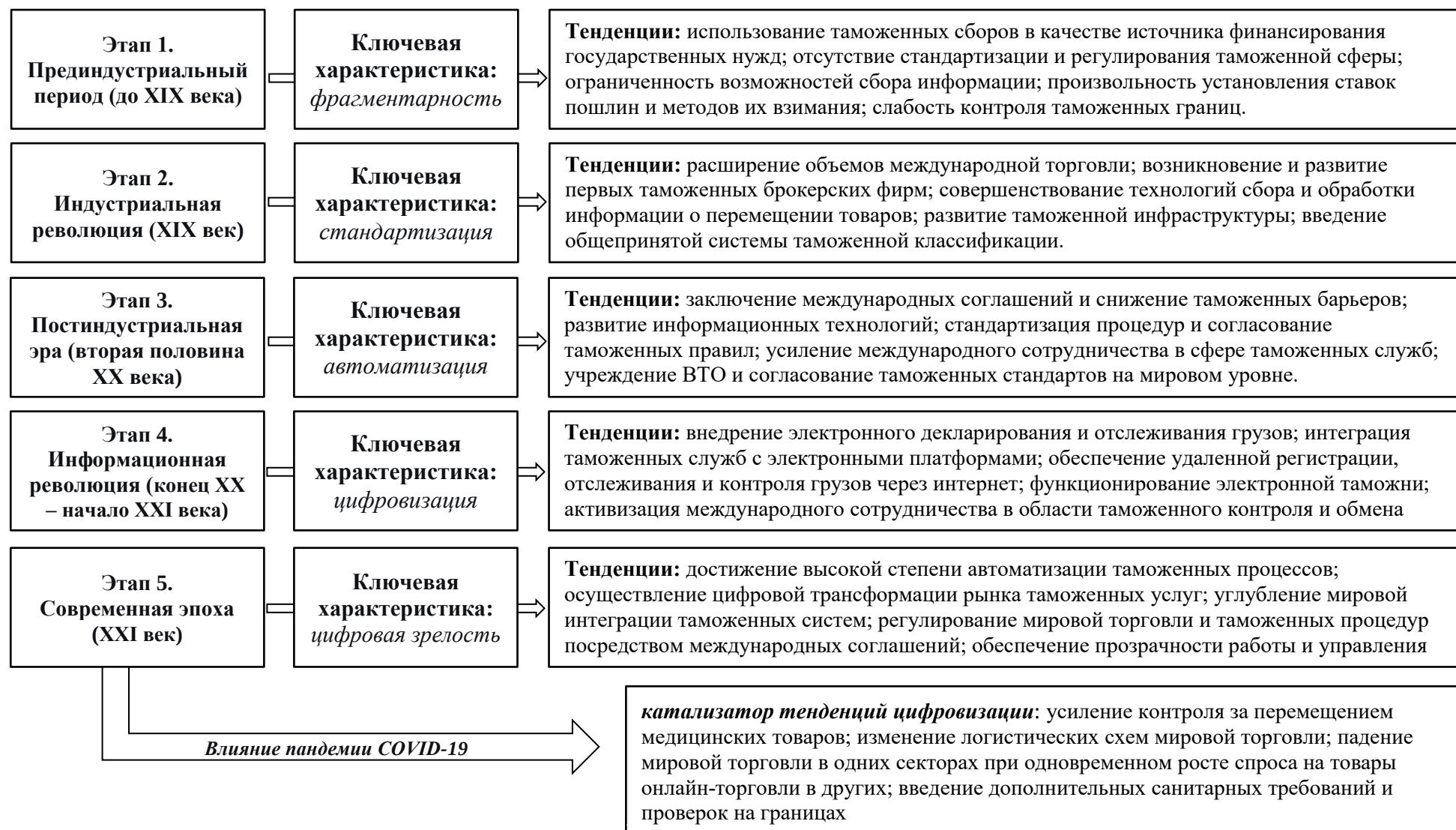


Рисунок 1.1 – Эволюция развития рынка таможенных услуг (авторская разработка)

Таблица 1.1 – Роль маркетинга на этапах эволюции рынка таможенных услуг

Период	Роль маркетинга	Формируемый маркетинговый инструментарий
Этап 1. Прединдустриальный период (до XIX века)	Маркетинг отсутствует как функция, преобладает административно-фискальное воздействие	Эпизодические личные связи, устные договоренности
Этап 2. Индустриальная революция (XIX век)	Зарождение маркетинга как вспомогательной деятельности посредников	Формирование клиентской базы, репутация брокерской фирмы
Этап 3. Постиндустриальная эра (вторая половина XX века)	Маркетинг оформляется в самостоятельную функцию таможенных операторов	Сегментация, дифференциация услуг, ценовая политика
Этап 4. Информационная революция (конец XX – начало XXI века)	Маркетинг становится инструментом конкурентной борьбы в цифровой среде	Электронные каналы продвижения, онлайн-сервисы, брендинг
Этап 5. Современная эпоха (XXI век)	Маркетинг интегрируется в стратегическое управление компанией	Аналитика больших данных, персонализация, клиентский опыт

Составлено автором

Понимание исторического контекста эволюции рынка таможенных услуг помогает в разработке более чувствительных маркетинговых стратегий с учетом прошлого опыта и трендов. Знание истории рынка позволяет адаптировать маркетинговые подходы предприятий на рынке таможенных услуг к изменяющимся условиям (изменения в законодательстве и торговых паттернах); понять потребности клиентов, которые были актуальными в прошлом и как они могут видоизмениться в будущем, что позволяет более эффективно нацелить маркетинговые усилия на удовлетворение этих потребностей, рост конкурентоспособности и учитывать полученные прогнозы в разработке стратегий и целесообразности применения определенных методологий и методов на рынке таможенных услуг.

Из вышеизложенного следует, что исследования в области эволюции рынка таможенных услуг через маркетинговую призму способствуют лучшему

пониманию рыночной динамики, созданию более чувствительных маркетинговых стратегий и высокой конкурентоспособности в данной сфере.

Современный рынок таможенных услуг включает в себя предоставление различных услуг, связанных с процессами таможенного оформления и перемещения товаров через границу. Этот рынок обеспечивает поддержку предприятий и отдельных лиц в соблюдении таможенных норм и правил при различных режимах пересечения товаров через таможенную границу Российской Федерации. Основные услуги на рынке таможенных услуг систематизированы в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные услуги на рынке таможенных услуг

Название услуги	Сущность
Таможенное оформление	компании, которые специализируются на таможенных услугах, могут предоставлять помощь в подготовке и представлении необходимых документов для таможенного оформления
Консультации и анализ	оказание консультаций по вопросам таможенного законодательства, классификации товаров, оценке стоимости и другим аспектам, связанными с международной торговлей
Логистика и транспортировка	организация перевозки товаров через границу, выбор оптимальных маршрутов, учет таможенных формальностей в процессе логистики
Услуги складирования	предоставление складских услуг для временного хранения товаров в течение процесса таможенного оформления
Таможенное брокерство	услуги по представлению интересов клиента перед таможенными органами, подготовке документов, уплате таможенных пошлин и налогов
Таможенный аудит	проведение проверок и аудитов с целью проверки соответствия с клиентом всех таможенных требований
Трекинг и мониторинг	предоставление информации о текущем статусе перевозки и таможенного оформления

Составлено на основании источника [14]

Компании, оказывающие таможенные услуги, представлены как специализированными таможенными брокерами, так и логистическими компаниями, которые оказывают 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. Систематизируем общую фабулу рынка таможенных услуг через призму маркетинга (рис. 1.2).

Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга представлена следующим образом. 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.

Субъектами данной деятельности являются таможенные брокеры, логистические компании, транспортные операторы, грузовые агенты. В качестве потребителей таможенных услуг выступают экспортеры, импортеры, производители, торговые компании, логистические менеджеры. Также следует выделить конкурентов - другие компании, предоставляющие аналогичные таможенные услуги.

Потребители таможенных услуг сталкиваются с сложностями в соблюдении постоянно меняющихся таможенных правил и регуляций. Они также беспокоятся о задержках в поставках и рисках, связанных с безопасностью грузов. Поставщики услуг используют современные технологии, автоматизацию и сотрудничество с таможенными органами для упрощения процессов и повышения качества услуг.

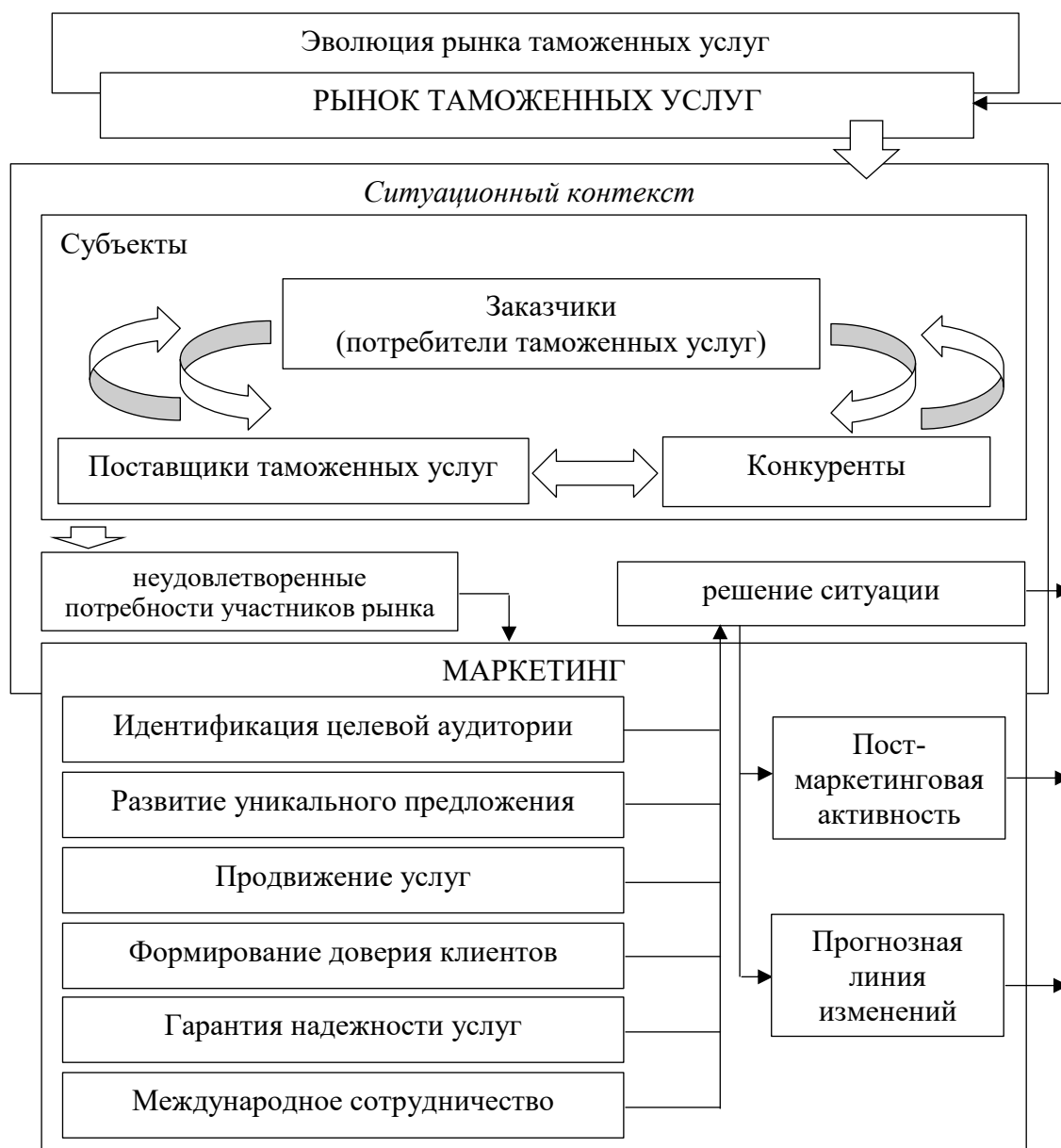


Рисунок 1.2 – Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга
(авторская разработка)

Кроме этого, они предлагают потребителям таможенных услуг более эффективные и инновационные методы управления таможенными процессами – использование электронных систем, более точное сканирование и анализ данных. В свою очередь, клиенты получают более высокую прозрачность, безопасность и эффективность в таможенных операциях. Поставщики услуг ощущают рост клиентской базы, увеличение доходов и развитие бизнеса. При этом, поставщики услуг продолжают сотрудничать с целевой аудиторией, предоставляют обновления о законодательстве, а также

совершенствуют свои услуги, чтобы соответствовать постоянно меняющимся требованиям рынка.

С акцентом на современных технологиях и лучших практиках, фабула рынка таможенных услуг в маркетинге 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.

Фабула рынка таможенных услуг в контексте маркетинга подчеркивает важность адаптации к изменяющимся условиям и ориентации на удовлетворение потребностей клиентов в международной торговле и мировой среде.

Систематизация фабулы рынка таможенных услуг позволила подробно исследовать трансформацию законодательства и ее влияние на функционирование рынка таможенных услуг.

1.2 Трансформация законодательства и ее влияние на функционирование рынка таможенных услуг

Трансформация законодательства в области международной торговли и таможенных процедур оказывает нормативно-регулирующее влияние на функционирование рынка таможенных услуг посредством воздействия изменений таможенных ставок и пошлин, внесения изменений в таможенные процедуры, соблюдения международных соглашений, борьбы с контрабандой и терроризмом, внедрения и контроля электронных систем и стандартов отчетности, гармонизации международных стандартов, усиления контроля за нарушениями и штрафами.

Решения Правительства о снижении или повышении таможенных пошлин и ставок увеличивают спрос на услуги таможенных брокеров и специалистов по оптимизации налоговых обязательств. Для предприятий, которые функционируют в рамках международной торговли, подобные изменения требуют адаптационных процессов, усиливая спрос на таможенные услуги по соблюдению новых норм и предоставлении документов и отчетности.

Ужесточение законодательства в области безопасности и борьбы с контрабандой обуславливает более тщательный контроль над поставками, обеспечивая рост спроса на услуги проверки безопасности, оказываемых на рынке таможенных услуг.

Внедрение электронных систем по оформлению и обороту таможенной документации, обмену информацией между субъектами требует изменений в бизнес-процессах предприятий и типа их взаимодействия с поставщиками таможенных услуг, а стремление к гармонизации международных стандартов и нормативов – упрощает международную торговлю.

Внедряемые изменения в законодательство открывают новые вызовы и возможности для поставщиков таможенных услуг, которым необходимо оставаться информированными о сменах в правилах и активно проводить мероприятия по адаптации своих услуг, с целью соответствия изменяющимся требованиям клиентов и законодательства.

Международный таможенный форум, состоявшийся 25.10.2019 г., включал панельную дискуссию о трансформации таможенного законодательства. Представители ФТС России, Евразийской экономической комиссии, Минфина и других ведомств подвели первые итоги реформы и рассказали, как правовое регулирование в сфере будет трансформироваться в ближайшей и более далекой перспективе.

Таможенный кодекс Евразийского экономического союза и Федеральный закон № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации»

считается документами прорывного характера, представленные к использованию другими странами в качестве ориентира. При этом практическая работа во многом стала труднее в виду объемности нормативной базы, в связи с чем многочисленные подзаконные акты до сих пор приводятся в соответствие с Кодексом и Законом.

По словам заместителя начальника Правового управления ФТС России Михалко И., «...таможенная система сейчас проходит через масштабную перестройку...». Подходы к организации таможенного дела пересматриваются концептуально, и одновременно существенно меняется законодательство на над- и национальном уровнях, в рамках процессов, касающихся каждого участника таможенных правоотношений. Одновременно реализуется ряд приоритетных проектов по реформе контрольно-надзорной деятельности, в рамках которых регулирование контроля и надзора планируется улучшать по нескольким направлениям перехода к риск-ориентированным моделям, отмены актов РСФСР и признаны утратившими силу актов СССР, пересмотра обязательных требований в виду исключения избыточных, дублирующих и малоэффективных норм.

Федеральная таможенная служба Российской Федерации непрерывно отслеживает и анализирует применение нормы на практике, а Минфин России, в свою очередь, ведет большую работу по толкованию положений 289-ФЗ.

Верховный суд совместно с органами власти и представителями бизнеса готовит проект нового постановления Пленума о применении судами норм Таможенного Кодекса Евразийского экономического союза. Опыт действующего постановления Пленума № 18 от 2016 года показал, что такие документы показали свою полезность, фиксируя согласованную позицию таможенных органов, судов и участников внешнеэкономической деятельности и формируя единый подход к толкованию спорных норм. Новый документ не станет революционным, он в значительной мере сохранит прежние подходы,

развивая и дополняя сложившуюся практику, при этом центральное место в нем занимают вопросы определения таможенной стоимости ввозимых товаров и споры о классификации.

План-график развития 289-ФЗ предусматривал подготовку около 180 нормативных актов, а на момент форума в Минюсте оставалось зарегистрировать лишь два из них.

В ближайшей перспективе предстоит скорректировать 289-ФЗ и, возможно, Таможенный Кодекс Евразийского экономического союза. Долгосрочный же горизонт связан с 2030 годом, к которому законодательство должно измениться принципиально концептуально. Понадобятся новые нормы, которые позволят воплотить Концепцию развития таможенных органов до 2030 года с ориентиром на полную цифровизацию таможенных процессов контроля, системы управления рисками, уплаты платежей и других процедур.

Заместитель директора Департамента налоговой и таможенно-тарифной политики Минфина России Золкин Н. призвал участников внешнеэкономической деятельности активнее запрашивать разъяснения норм таможенного законодательства, поскольку именно сейчас складывается практика применения новых правил. Он также обратил внимание, что бизнес нередко путает обжалование с получением разъяснений. По его словам, запросов в министерство поступает заметно меньше, чем опасались перед вступлением нового законодательства в силу.

Начальник отдела таможенного законодательства Департамента таможенного законодательства и правоприменительной практики Евразийской экономической комиссии Искоскова М. рассказала, что Комиссия отслеживает применение Кодекса и фиксирует вопросы, как мелкие, так и более серьезные, которые требуют доработки непосредственно в его тексте. Уже подготовлен пакет согласованных поправок, которые следует вводить поэтапно, начав с готового блока, но процесс займет время [15].

Проанализируем трансформационные процессы законодательной базы, на основании которой осуществляется деятельность на рынке таможенных услуг [16-24].

С 1 апреля 2023 г. нормативная основа рынка таможенных услуг существенно изменилась, и поскольку изменения затронули сразу несколько институтов таможенного регулирования, подверглись изменениям правила применения декларации таможенной стоимости. Ее представление стало обязательным в случаях, когда за ввозимые товары уплачиваются таможенные платежи и одновременно существует договор, по которому правообладатель предоставляет право использовать объекты интеллектуальной собственности. Одновременно Решением Коллегии Евразийской экономической комиссии от 17.05.2022 г. № 79 под новые правила была приведена и сама форма декларации таможенной стоимости.

Изменился также порядок заполнения декларации на товары, а именно решением Коллегии Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) от 06.12.2022 г. № 194 уточнены правила внесения сведений в графу 31 «Грузовые места и описание товаров» и графу 44 «Дополнительная информация/Представленные документы» для товаров, заявленных под таможенную процедуру переработки на таможенной территории. Кроме этого, расширилась сфера применения декларации на товары для экспресс-грузов, когда в соответствии с Решением Коллегии ЕЭК от 28.08.2018 г. № 142 документ используется в случае помещения товаров в процедуру выпуска для внутреннего потребления, если их общая таможенная стоимость по одной индивидуальной накладной превышает сумму, эквивалентную 200 евро. Необходимо отметить, что такие отправления оформлялись без декларации на товары для экспресс-грузов.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 02.11.2022 г. № 1962 установлено, что закрепленным оператором почтовой связи совершаются ряд таможенных операций по применению процедуры

таможенного склада, где объектами ввозимые в Российскую Федерацию товары в рамках международного почтового отправления с целью дальнейшей покупки физлицами посредством международной электронной торговли, также Постановлением утверждается положение по освобождению от таможенных сборов операций, связанными с выпуском этих товаров. Перечисленные условия действуют во время помещения товаров под таможенный склад, и в дальнейшем под выпуск с целью внутреннего потребления, завершающую складирование.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.02.2023 г. № 240 с 3 апреля 2023 г. по 1 ноября 2024 г. в России внедряется система таможенного мониторинга, который апробирует его как инструмент, выявляющий ряд нарушений международных договоров и актов права Евразийского экономического союза (ЕАЭС), которые регулируют таможенные правоотношения, и законов Российской Федерации, касающихся таможенного регулирования, и устраняющего наличие негативных последствий. Кроме этого, участники эксперимента получают возможность самостоятельно оценивать результаты мониторинга, при этом принять в нем участие могут две категории субъектов: юрлица Российской Федерации, входящие в список реестра уполномоченных экономических операторов, и участники реестра промышленного кластера, которые выпускают промышленную продукцию, участвуют в ее производстве по соглашению об участии в промышленной деятельности кластера либо приняли на себя обязательства организовать такое производство или участвовать в нем. С целью работы в рамках мониторинга нужно до 30.06.2024 г. отправить в ФТС России составленную в произвольной форме заявку про добровольное участие.

С 8 апреля 2023 г. на основании Решения Совета ЕЭК от 14.09.2021 г. № 90 расширен перечень объектов технического регулирования, на которые распространяется технический регламент Таможенного союза «О безопасности

железнодорожного подвижного состава» (ТР ТС 001/2011). Раздел II «Составные части железнодорожного подвижного состава» дополнен одиннадцатью позициями, одновременно расширен перечень составных частей подвижного состава, подлежащих сертификации. Отметим, что пополнился и перечень составных частей высокоскоростного подвижного состава и элементов составных частей подсистем инфраструктуры высокоскоростного железнодорожного транспорта, соответствие которых подтверждается декларированием. Основой для такого декларирования служат собственные доказательства заявителя (при их наличии), а также доказательства, полученные с участием органа по сертификации и (или) аккредитованной испытательной лаборатории (центра) либо органа по сертификации систем менеджмента и аккредитованной испытательной лаборатории (центра).

С 9 апреля 2023 г. три решения Коллегии ЕЭК от 07.03.2023 г. уточнили классификацию ряда товаров по Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (ТН ВЭД ЕАЭС), согласно Решению № 25, поликристаллические алмазные резцы из металлокерамики относятся к товарной позиции 8209 00 как изделия в виде пластин, брусков, наконечников и подобных форм с рабочей поверхностью из искусственных алмазов, предназначенные для оснащения породоразрушающего бурового инструмента. Решение № 22 относит к товарной позиции 4901 проектно-сметную документацию, которая является комплектом пронумерованных документов на бумажном носителе, служащем для реализации архитектурных, функционально-технологических, конструктивных и инженерно-технических решений по конкретному объекту строительства и/или реконструкции, и включающем графические материалы чертежей и схем, и поясняющие текстовые материалы спецификаций и ведомостей.

Решение № 21 разграничивает гомеопатические средства по способу применения, когда средство для приема внутрь, например в капсулах,

классифицируется в товарной позиции 2106, активными веществами которого служат различные натуральные компоненты и добавленные к ним вспомогательные вещества. Оно применяется самостоятельно или вместе с лекарственными препаратами при острых респираторных вирусных инфекциях, включая грипп, но не оказывает собственного терапевтического и профилактического действия. Средство с тем же назначением и тем же отсутствием самостоятельного лечебного эффекта, но предназначенное для назального применения, например в форме спрея, относится к товарной позиции 3307, с отличающим его составом натуральных веществ, дополненных неорганическими, а также вспомогательными веществами.

С 16 апреля 2023 г. действуют решения Коллегии ЕЭК от 14.03.2023 г. № 28 и № 29, в рамках которых пересмотрены перечни продукции, подлежащей обязательной оценке соответствия требованиям ТР ТС 004/2011 «О безопасности низковольтного оборудования» и ТР ТС 020/2011 «Электромагнитная совместимость технических средств». Одновременно в новой редакции изложены перечни изделий, на которые эти регламенты не распространяются: решением № 31 обновлены перечни документов по стандартизации, обеспечивающих соблюдение требований ТР ТС 007/2011 «О безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков»; решением № 30 установлен механизм изменения в ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», вводящий ряд дополнительных требований в отношении шоколада, шоколадных изделий и какао-продуктов. Упомянутые позиции продукции, соответствующей перечню обязательных требований, разрешается к изготовлению и выпуску внутри таможенной территории Евразийского экономического союза до 25 июля 2025 г. и находиться в обороте она может до окончания срока годности, установленного изготовителем.

С 18 апреля 2023 г. вступил в силу Федеральный закон от 18.03.2023 г. № 84-ФЗ, корректирующий ряд законодательных актов, нормирующий

таможенную процедуру в отношении свободных таможенных зон в пределах особой экономической зоны и по территориям с аналогичными правовыми режимами. Закон также урегулировал несколько вопросов по определению условий, при которых товары под процедурой свободной таможенной зоны и изготовленная из них продукция могут временно находиться за пределами особой экономической зоны без прекращения процедуры. Анализируемый Закон установил порядок организации зон таможенного контроля, где эта процедура применяется в упрощенном режиме, и допустил передачу таких товаров и продуктов их переработки другим лицам без завершения процедуры. Кроме этого, в рамках Закона стал разрешен беспошлинный вывоз вещей для личного пользования гражданам, переезжающим на постоянное жительство из особых экономических зон в Калининградской или Магаданской области в другие части таможенной территории ЕАЭС. Необходимо отметить, что в тот же период начали действовать изменения в технический регламент Таможенного союза «О безопасности парфюмерно-косметической продукции» (ТР ТС 009/2011), внесенные Решением Совета ЕЭК от 15.04.2022 г. № 64.

Список веществ, которые нельзя использовать в составе парфюмерии и косметики, расширен на 296 наименований, а перечень веществ, разрешенных к применению с ограничениями, изложен заново, также пересмотрены списки допустимых красителей, консервантов и УФ-фильтров [16].

Объектом исследования является и информационное сообщение Федеральной таможенной службы от 29 сентября 2023 г., в котором разъясняется порядок применения постановления Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2023 г. № 1538 (далее – Постановление № 1538).

Пункт 1 Постановления № 1538 вводит для обширного перечня товаров механизм экспортных пошлин с переменной ставкой, рассчитанный на период с 1 октября 2023 г. по 31 декабря 2024 г. Особенность механизма состоит в том, что величина ставки привязана к среднеарифметическому курсу доллара США

к российскому рублю за установленный период мониторинга, как следствие, фискальное бремя экспортера становится производным от валютной конъюнктуры, а пределы его колебаний ограничены интервалом от нуля до семи процентов таможенной стоимости вывозимой продукции.

Конкретные значения ставок доводятся до участников внешнеэкономической деятельности через официальный сайт Минэкономразвития России, где они публикуются в разделе «Деятельность» > «Приоритетные направления» > «Таможенно-тарифное регулирование» > «События и документы», при этом публикация должна состояться не позднее 26-го числа месяца, предшествующего месяцу применения ставки. Необходимо отметить, что, если эта дата приходится на нерабочий день, крайним сроком считается первый рабочий день после окончания периода мониторинга. Обнародованная ставка начинает действовать с первого числа месяца, следующего за днем ее размещения, благодаря чему хозяйствующие субъекты заранее знают условия, на которых будет облагаться их экспорт.

Сфера действия нового регулирования отграничена от ранее установленных режимов экспортного обложения, а именно ставки по Постановлению № 1538 не распространяются на товары, вывоз которых регламентирован постановлениями Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2021 г. № 117, от 6 апреля 2021 г. № 546, от 31 марта 2022 г. № 532, от 29 марта 2013 г. № 276 и от 27 ноября 2021 г. № 2068. Для последнего из названных актов законодатель сделал изъятие следующего содержания – минеральные удобрения товарных позиций 3102, 3103, 3104 и 3105 ТН ВЭД ЕАЭС с 1 октября 2023 г. также облагаются по ставкам, зависящим от среднего курса доллара США к рублю, и обнародованным на сайте Минэкономразвития России в том же порядке.

Из разъяснений следует важный для правоприменения вывод, что обязанность определять и заявлять таможенную стоимость при декларировании

товаров из пункта 1 Постановления № 1538 не зависит от размера ставки и сохраняется даже тогда, когда пошлина равна нулю, объясняя базой для исчисления платежей таможенную стоимость.

Относительно работы с таможенными сборами, декларанты освобождаются уплатой сборов в рамках таможенных операций, связанных с выпуском товаров, в пределах функционирования нулевой ставки согласно Постановления № 1538. В первом подразделе графы 36 «Преференции» указывается код «ОС», а в графе 44 «Дополнительная информация/Представленные документы» под кодом 070119 приводятся реквизиты Постановления № 1538, а сумма сборов в графе 47 отражается в двух строках. В основной строке сбор исчисляется в полном размере без учета льготы, а в колонке «СП» ставится код «УН», в дополнительной строке в колонке «Сумма» указывается «0», колонки «Основа начисления» и «Ставка» остаются незаполненными, а в колонке «СП» ставится код «УМ». Если упомянутые требования не соблюдены, таможенный орган вправе отказать в предоставлении льготы, тем самым правильное оформление документа становится обязательным условием реализации права на освобождение от сбора.

Постановление № 1538 применяется к товарам, вывозимым из Российской Федерации начиная с 1 октября 2023 г., что касается и товаров, перемещаемых с учетом особенностей, закрепленных в пункте 4 части 6 статьи 102 Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Если используется временное периодическое таможенное декларирование, сборы уплачиваются по правилам пункта 8 постановления Правительства Российской Федерации от 26 марта 2020 г. № 342 «О ставках и базе для исчисления таможенных сборов за совершение таможенных операций, связанных с выпуском товаров».

Одновременно с 1 октября 2023 г. для товаров из пункта 1 Постановления № 1538 исключена возможность неполного и периодического таможенного декларирования, данное ограничение обусловлено необходимостью точно соотнести момент декларирования с действующей в данный месяц ставкой.

В целом разъяснения Федеральной таможенной службы России показывают, как было реализовано курсозависимое экспортное обложение, действовавшее с 1 октября 2023 г. по 31 декабря 2024 г. с диапазоном ставок от 0 до 7 процентов таможенной стоимости. Отметим, что новый механизм сочетает гибкую, привязанную к курсу доллара ставку со строгими требованиями к декларированию, распространяясь и на заполнение декларации при нулевой ставке, и на отказ от упрощенных форм таможенного декларирования для соответствующих товаров [25].

Проведенный анализ нормативных изменений позволяет систематизировать направления трансформации законодательства и выявить их следствия для функционирования рынка таможенных услуг. При этом законодательные изменения воздействуют на рынок таможенных услуг опосредованно – через трансформацию спроса, структуры услуг и условий конкуренции, что, в свою очередь, требует адаптации маркетинговой деятельности поставщиков.

Обобщение направлений трансформации законодательства и их следствий для рынка и маркетинга приведено в таблице 1.3.

Как видно из таблицы 1.3, трансформация законодательства воздействует на рынок таможенных услуг по семи взаимосвязанным направлениям, 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.

Таблица 1.3 – Направления трансформации законодательства и их следствия для рынка таможенных услуг и маркетинговой деятельности

Направление трансформации	Содержание изменений	Следствие для рынка таможенных услуг	Следствие для маркетинговой деятельности
Фискальное	Изменение таможенных ставок и пошлин; введение курсозависимых экспортных пошлин (ПП № 1538); привязка ставки к курсу доллара	Рост спроса на услуги таможенных брокеров и специалистов по оптимизации платежей, усложнение расчета платежей, повышение значимости консультационного сопровождения экспортеров, рост издержек участников ВЭД на соблюдение требований	Рост значимости ценового позиционирования и финансовой аналитики в предложении услуг; развитие консультационного маркетинга; сегментация клиентов по степени чувствительности к фискальным изменениям; продвижение услуг как инструмента снижения издержек
Процедурное	Изменение формы декларации таможенной стоимости, порядка заполнения деклараций на товары, правил экспресс-оформления	Рост спроса на консультационные услуги и услуги таможенных представителей; усложнение процедур декларирования; диверсификация услуг (экспресс-грузы, процедура переработки, интеллектуальная собственность), повышение барьеров входа и консолидация рынка	Усиление информирующего маркетинга (разъяснения, вебинары, памятки), персонализация предложения под категории клиентов, развитие репутационного маркетинга через демонстрацию успешных практик оформления
Регулятивно-контрольное	Ужесточение борьбы с контрабандой и терроризмом; переход к риск-ориентированным моделям контроля	Рост спроса на услуги проверки безопасности поставок и комплаенс-сопровождения, диверсификация услуг (аудит цепочки поставок, верификация контрагентов), повышение барьеров входа и консолидация рынка, усиление роли уполномоченных экономических операторов	Изменение позиционирования в сторону надежности и безопасности, рост значимости репутационного маркетинга, персонализация услуг по категории риска клиента, усиление аналитической функции маркетинга (мониторинг регуляторных изменений)

Продолжение таблицы 1.3

Направление трансформации	Содержание изменений	Следствие для рынка таможенных услуг	Следствие для маркетинговой деятельности
Цифровое	Внедрение электронных систем оформления и оборота документации; таможенный мониторинг; обмен информацией между субъектами	Изменение типа взаимодействия поставщиков услуг с клиентами, рост спроса на цифровые сервисы сопровождения, необходимость интеграции с электронными платформами, сокращение временных затрат	Развитие онлайн-каналов продвижения и цифровых коммуникаций, персонализация сервисов на основе данных, формирование клиентского опыта в цифровой среде, рост значимости аналитики больших данных для маркетинга
Техническое регулирование	Обновление технических регламентов ТР ТС (001/2011, 004/2011, 009/2011, 020/2011, 021/2011), расширение перечней сертифицируемой продукции	Расширение перечня продукции, подлежащей обязательной оценке соответствия; рост спроса на услуги сертификации и декларирования соответствия; усложнение процедур подтверждения качества товаров	Развитие маркетинга услуг соответствия; продвижение экспертизы и компетенций в области технического регулирования; сегментация клиентов по отраслям (железнодорожный транспорт, пищевая продукция, парфюмерия)
Институциональное	Таможенный кодекс ЕАЭС; Федеральный закон № 289-ФЗ; проект постановления Пленума Верховного суда	Формирование единого подхода к трактовке норм, снижение правовой неопределенности; повышение предсказуемости правоприменения; рост спроса на юридическое сопровождение	Усиление доверия к поставщикам услуг как маркетингового фактора, продвижение через демонстрацию правовой экспертизы; развитие консультационного маркетинга, формирование репутации надежного партнера
Гармонизационное	Согласование международных стандартов и нормативов; унификация таможенных процедур на международном уровне	Упрощение международной торговли; снижение транзакционных издержек; расширение возможностей для международного сотрудничества; рост конкуренции на рынке таможенных услуг	Развитие международного маркетинга, продвижение услуг на зарубежных рынках, формирование партнерств с иностранными операторами, акцент на соответствие международным стандартам как конкурентное преимущество

Изучение теоретических аспектов функционирования рынка таможенных услуг в контексте маркетинга на основе исследования фабулы рынка таможенных услуг и трансформации законодательства и ее влияния на функционирование данный рынок позволили сформировать и проанализировать концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг.

1.3 Концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг

Содержание маркетинга на рынке таможенных услуг определяется сочетанием общих принципов рыночной деятельности со специфическими требованиями таможенного сопровождения. Маркетинговые решения предполагают выделение целевых групп заказчиков, выявление их требований к составу и условиям обслуживания, обоснование значимых для них преимуществ предложения и согласование способов продвижения с критериями выбора поставщика услуг. Важное место занимают также процессы, связанные с цифровыми каналами коммуникации, выстраивания и поддержания партнерских связей, строгого следования отраслевым стандартам и нормативным требованиям контролирующих органов, а также систематической оценки собранной информации и достигнутых показателей.

На основе вышеупомянутых данных организации разрабатывают маркетинговую стратегию продвижения своих услуг на рынке в контексте выбора каналов распространения информации, позиционирования бренда и ценообразования, посредством интенсивно внедряемых цифровых технологий. Поставщики таможенных услуг широко применяют онлайн-маркетинг для привлечения клиентов через создание веб-сайтов, использование социальных сетей, рассылку электронных писем и оптимизацию контента.

Рынок таможенных услуг функционирует на отношениях и сетевых связях поставщиков с логистическими компаниями, транспортными операторами и другими участниками цепи поставок, которые не только

привлекают клиентов, но и обучают их таможенным правилам, процедурам и изменениям в законодательстве, что способствует сохранению доверия и установлению долгосрочных отношений. Одновременно, особое внимание необходимо уделять соблюдению законодательства и нормативов, связанных с оказанием таможенных услуг, во избежание юридических проблем.

Маркетинг на рынке таможенных услуг имеет ряд особенностей, связанных со спецификой таможенной сферы в виду адаптации к изменяющимся условиям и требованиям клиентов. В связи с чем, важно строить долгосрочные отношения с клиентами, предоставляя им высокое качество услуг и помогая им соблюдать сложные таможенные правила и нормативы.

Рассмотрим более подробно базисные понятийно-терминологические предпочтения потребителей таможенных услуг на основе анализа поисковых запросов в сети Интернет через Яндекс.ВордСтат [26] (табл. 1.4; 1.5) по суммарному количеству запросов со словом «рынок таможенных услуг» - 127 показов в месяц. Необходимо отметить, что наиболее популярные запросы в поисковых системах являются словами разговорного жанра, что свидетельствует о недостаточной грамотности интересующихся данной сферой.

Таблица 1.4 - Результаты анализа запросов со словом «рынок таможенных услуг» через десктопы

Статистика по словам	Показов в месяц
рынка таможенных услуг	127
правовое регулирование рынка таможенных услуг	16
таможенный представитель +как участник рынка таможенных услуг	7
правовое регулирование рынка таможенных услуг реферат	5
правовое регулирование рынка таможенных услуг презентация	3

Среди подобного лексикона слова «растаможка», «таможня дает добро», «таможня» и др. Однако, чуть менее популярными являются понятия и словосочетания «таможня это», «что такое таможня», «таможня РФ», «отдел закупок», «таможенник» и др.

Таблица 1.5 – Запросы, похожие на «рынок таможенных услуг»

Статистика по словам	Показов в месяц
растаможка	190 451
таможня это	13 460
центр международной торговли	8 499
таможня дает добро	5 688
что такое таможня	3 353
растамаживать	52 115
таможня рф	6 851
закупки бутб	1 134
растоможка или растаможка авто калькулятор	468
закупочная логистика	5 414
отдел закупок	29 438
госзаказ и прием	2 238
реимпорт это	595
растаможивание	3 276
растаможка это	907
закупочная логистика это	430
комитет по закупкам	5 340
таможенник	1 019
таможня что это	3 749
таможня	530 603

Рассмотрим анализ аналогичных запросов через мобильные устройства (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Запросы по рынку таможенных услуг через мобильные устройства

Статистика по словам	Количество запросов
рынка таможенных услуг	68
правовое регулирование рынка таможенных услуг	10
правовое регулирование рынка таможенных услуг презентация	5
растаможка	190 451
таможня это	13 460
центр международной торговли	8 499
таможня дает добро	5 688
что такое таможня	3 353
растамаживать	52 115
таможня рф	6 851
закупки бутб	1 134
растоможка или растаможка авто калькулятор	468
закупочная логистика	5 414
отдел закупок	29 438
госзаказ и прием	2 238
реимпорт это	595
растаможивание	3 276
растаможка это	907
закупочная логистика это	430
комитет по закупкам	5 340
таможенник	1 019
таможня что это	3 749
таможня	530 603

Анализ приведенных данных в таблице 1.6 показал аналогичную ситуацию относительно запросов, идентичных «рынку таможенных услуг» (табл. 1.5), доказывая допущение относительно недостаточности знаний пользователей интернет о рынке таможенных услуг.

Динамика истории запросов по вышеупомянутым терминам визуализирована на рисунке 1.3.

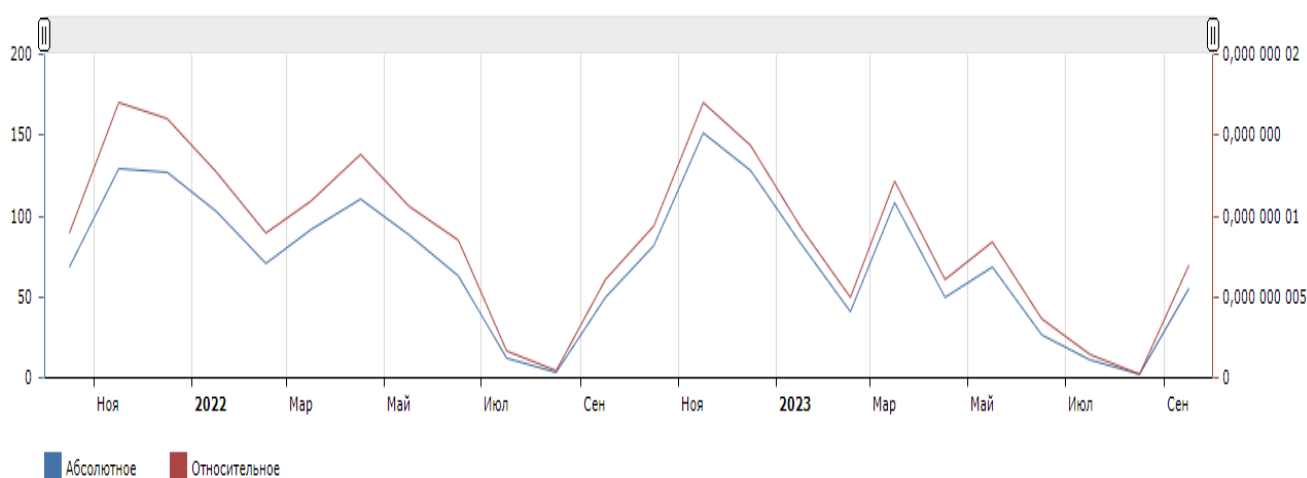


Рисунок 1.3 – Динамика истории запросов по теме исследования

Изучение структуры и динамики запросов потребителей таможенных услуг повлекло необходимость выявления объективных сущностных свойств понятий таможенного маркетинга и маркетинга на рынке таможенных услуг.

В таблице 1.7 систематизированы высказывания авторов в различных контекстах данных понятий.

Таможенный маркетинг и маркетинг на рынке таможенных услуг являются двумя разными подходами к маркетингу, которые связаны с таможенными и логистическими аспектами международной торговли.

Таблица 1.7 – Контекстный анализ ключевых понятий исследования

Контекст	Определение	Источник
Концепция	«...Таможенный маркетинг - это концепция управления в рыночных условиях, в соответствии с которой гарантией успеха организации в таможенной сфере являются более эффективные в сравнении с конкурентами усилия по удовлетворению настоящих и будущих потребностей покупателей услуг...»	В.В. Пилипчук, Н.П. Плоткина, А.В. Зырянова [27]
Система управления	«...Маркетинг в сфере таможенных услуг – это теория и практика системного анализа рынка, формирования требований к системе таможенных услуг и активного продвижения таможенных услуг в частном и государственном секторах...»	В.В. Макрусов [28]
Инструмент конкурентоспособности	«...Целью таможенного маркетинга является определение путей обеспечения конкурентоспособности таможенной службы....»	В.В. Макрусов, А.В. Кошелев [29]
Обеспечение безопасности	«...Главными задачами современной концепции маркетинга таможенных услуг служат: решение важных вопросов в области экономической безопасности, содействие торговле с помощью использования таможенного инструментария согласно всем требованиям международных стандартов...»	А.М. Краснов [30]
Маркетинговая деятельность	«...Маркетинг таможенных услуг — деятельность субъекта маркетинга, которая направлена на выявление потребностей, продвижение и удовлетворение этих потребностей субъектов внешнеэкономической деятельности при осуществлении ими таможенных операций»	Д.В. Колчева [31]

Таможенный маркетинг ориентирован на продукты и товары, которые пересекают границу и подвергаются таможенному контролю. Основной акцент делается на соблюдении таможенных правил и нормативов, а также на оптимизации логистических процессов для ускорения прохождения таможенных процедур. Основная цель - минимизировать риски и издержки, связанные с таможенными процедурами, и обеспечить эффективное прохождение товаров через границу.

Маркетинг на рынке таможенных услуг фокусируется на предоставлении специализированных логистических и таможенных услуг компаниям, занимающимся международной торговлей. Здесь акцент делается на продвижении и предоставлении услуг (брокерские услуги, складирование, таможенное консультирование и другие), которые помогают клиентам оптимизировать свои логистические и таможенные операции. Основная цель – предоставить клиентам профессиональные услуги и консультации по таможенным вопросам, сфокусировавшись на их потребностях и требованиях.

Отличие между этими двумя видами маркетинга заключается в том, что таможенный маркетинг ориентирован на продукты и таможенные процедуры, в то время как маркетинг на рынке таможенных услуг подразумевает оказание профессиональной услуги, в т.ч. консультации относительно логистических и таможенных процессов на международной арене.

Специфика маркетинга в сфере услуг обусловлена принципиальным отличием услуги от материального товара, обуславливающей применение особого маркетингового инструментария в процессе взаимодействия поставщика и потребителя услуги, что нашло подтверждение в ряде работ таких авторов, как Азарян Е.М. [32], Антошина К.А. [33], Возиянова Н.Ю. [34], Германчук А.Н. [35], Давидчук Н.Н. [36], Ершова Е.Ю. [37], Исаенко Е.В. [38], Лизогуб Р.П. [39], Мунайтпасова А.К. [40], Муравский Е.В. [41], Потапова А.А. [42], Тиньков С.А. [43], Тхориков Б.А. [44], Юдина О.В. [45].

Анализ последних публикаций показал, что среди отечественных ученых изучением области маркетинга на рынке таможенных услуг занимаются авторы Горячева С.М. [46], Денисова Е.М. [47], Дианова В.Ю. [48], Козлов В.С. [49, 50], Колчева Д.В. [51-53], Макрусев В.В. [54], Миролубова Т.В. [55], Петенко И.В. [56], Салита С.В. [57], Токмазов Я.Г. [58], Федько В.П. [59], Хабутдинов Р.А. [60], Шуклина З.Н. [61, 62], Щербаков В.В. [63] и др. Их исследования касаются научных проблем использования маркетинговой логистики при выходе продукции на зарубежные рынки сбыта, вопросов теории и концепция развития таможенного дела в России, обоснования концептуального развития мезоуровневых маркетинго-логистических систем продвижения продукции, методов анализа концептуальных предпочтений перевозчика-покупателя автомобилей малой грузоподъемности по принципу жизненного цикла, предпосылок использования клиентоориентированного подхода в региональном маркетинге инноваций, совершенствования деятельности таможенного представителя на рынке таможенных услуг, инвариантности логистических инноваций в таможенной сфере.

Зарубежное научное сообщество занимается исследованиями роли маркетинга в привлечении заинтересованных сторон, концептуализация детерминант и граничных условий организации экосистемы трансграничного маркетинга, создания маркетинговых инноваций за рубежом, технологий искусственного интеллекта в маркетинге через глобальную призму, последствий стандартизации/адаптации маркетинга для обеспечения эффективности и т.п. особое внимание привлекают работы авторов Aksoy L. [64], Hewett K. [65], Kaiser U. [66], Kopalle P.K. [67], MaNedler T. [68] и т.д.

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.

Выделим специфические особенности маркетинга на рынке таможенных услуг, к которым относятся следующие: двойственная природа субъекта маркетинга, нормативная детерминированность маркетинговой среды, клиентоцентричность как стратегический императив, специфический объект – таможенная услуга, преобладание корпоративного спроса на таможенные услуги, индивидуализация при стандартизированной нормативной основе.

- двойственная природа субъекта маркетинга обусловлена тем, что субъектом маркетинга на рынке таможенных выступают одновременно государственные таможенные органы и коммерческие структуры (таможенные представители, брокеры). Как отмечает В. Ю. Дианова, маркетинг в таможенной сфере рассматривается в контексте партисипативного управления, где государство выступает регулятором и поставщиком услуг [48];

- нормативная детерминированность маркетинговой среды. Маркетинговая деятельность на рынке таможенных услуг в значительной мере регулируется нормативно-правовой средой, поскольку каждое маркетинговое решение должно соответствовать таможенному законодательству. Д.В. Колчева подчёркивает, что институциональная среда таможенного маркетинга включает формальные ограничители (жёсткая регламентация, приоритет контроля) и неформальные (контрольно-фискальная культура, низкое доверие) [53];

- клиентоцентричность как стратегический императив. Современный маркетинг таможенных услуг ориентирован на переход от фискально-контрольной модели к клиентоцентричной парадигме, в которой маркетинг выполняет функцию согласования интересов государства (обеспечение

безопасности и сборов) и бизнеса (скорость, удобство, предсказуемость), выступая условием эффективного функционирования всей системы;

- специфический объект маркетинга – таможенная услуга, которая имеет обязательный характер (участник ВЭД не может отказаться от взаимодействия с таможенной); обладает высокой социально-экономической значимостью; требует соблюдения стандартов безопасности и качества;

- преобладание корпоративного спроса на таможенные услуги обусловлено тем, что основными заказчиками таможенных услуг выступают предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность. Для них таможенное сопровождение связано с решением конкретных хозяйственных задач, к числу основных из которых относится обеспечение поставок сырья и оборудования, ввоз товаров для последующей реализации, экспорт готовой продукции. Поэтому спрос определяется потребностями закупочной, производственной и сбытовой деятельности, а качество обслуживания оценивается через его влияние на сроки поставок, затраты и выполнение договорных обязательств;

- индивидуализация при стандартизированной нормативной основе связана с тем, что общие требования сочетаются с различиями в товарной номенклатуре, происхождении товаров, условиях сделок и таможенных процедурах. Поэтому сегментация по отрасли, сложности поставок, регулярности операций и опыту клиента в ВЭД часто полезнее деления только по размеру предприятия.

Отметим, что центральным предметом маркетинга таможенных услуг становится формирование доверия к профессиональному сопровождению внешнеторговых операций.

В виду ужесточения конкурентной борьбы, стремительно меняющихся нормативов, роста образованности клиентов, разнообразия услуг, установления долгосрочных отношений и необходимости поддержки репутации и доверия, рынок таможенных услуг становится все более конкурентным, поскольку для

предприятий, их предоставляющих, необходима разработка эффективных маркетинговых стратегий с целью получения преимуществ среди конкурентов. Перемены в таможенном законодательстве и нормативах постоянны, в связи с чем, представление актуальной информации клиентам и помощь в ее соблюдении становится главным конкурентным преимуществом.

Клиенты, нуждающиеся в услугах сферы таможенного дела, в большинстве случаев характеризуются ограниченным пониманием этой отрасли. В связи с вышеупомянутым, маркетинговые усилия следует направлять на повышение образованности клиентов и предоставление им информации об определении необходимых услуг таможенного оформления, консультаций по международной торговле, логистическому сопровождению и т.п. Повторяемость заказов и лояльность клиентов, поддержка репутации и доверия обеспечиваются применением эффективных маркетинговых практик с целью установления долгосрочных отношений с клиентами.

Рассмотренные факторы обуславливают необходимость уточнения концептуальных положений маркетинга на рынке таможенных услуг, раскрывающих способы согласования предложения с запросами заказчиков, развития клиентских отношений и укрепления конкурентных позиций поставщиков в изменяющихся рыночных условиях. Анализ исследований [69–81] позволяет заключить, что общие принципы маркетинга в данной сфере конкретизируются с учётом нормативной обусловленности обслуживания, сложности таможенных процедур и требований клиентов к качеству и надёжности сопровождения. К ключевым концептуальным аспектам маркетинга на рынке таможенных услуг следует отнести сегментацию рынка и анализ целевой аудитории, уникальное предложение (USP), маркетинговую стратегию, интернет-маркетинг, сетевые отношения, обучение и информирование, соблюдение стандартов и регуляторных требований, измерение результатов и анализ данных.

Проведенный анализ концептуальных аспектов позволяет сформировать концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг (рис. 1.3).

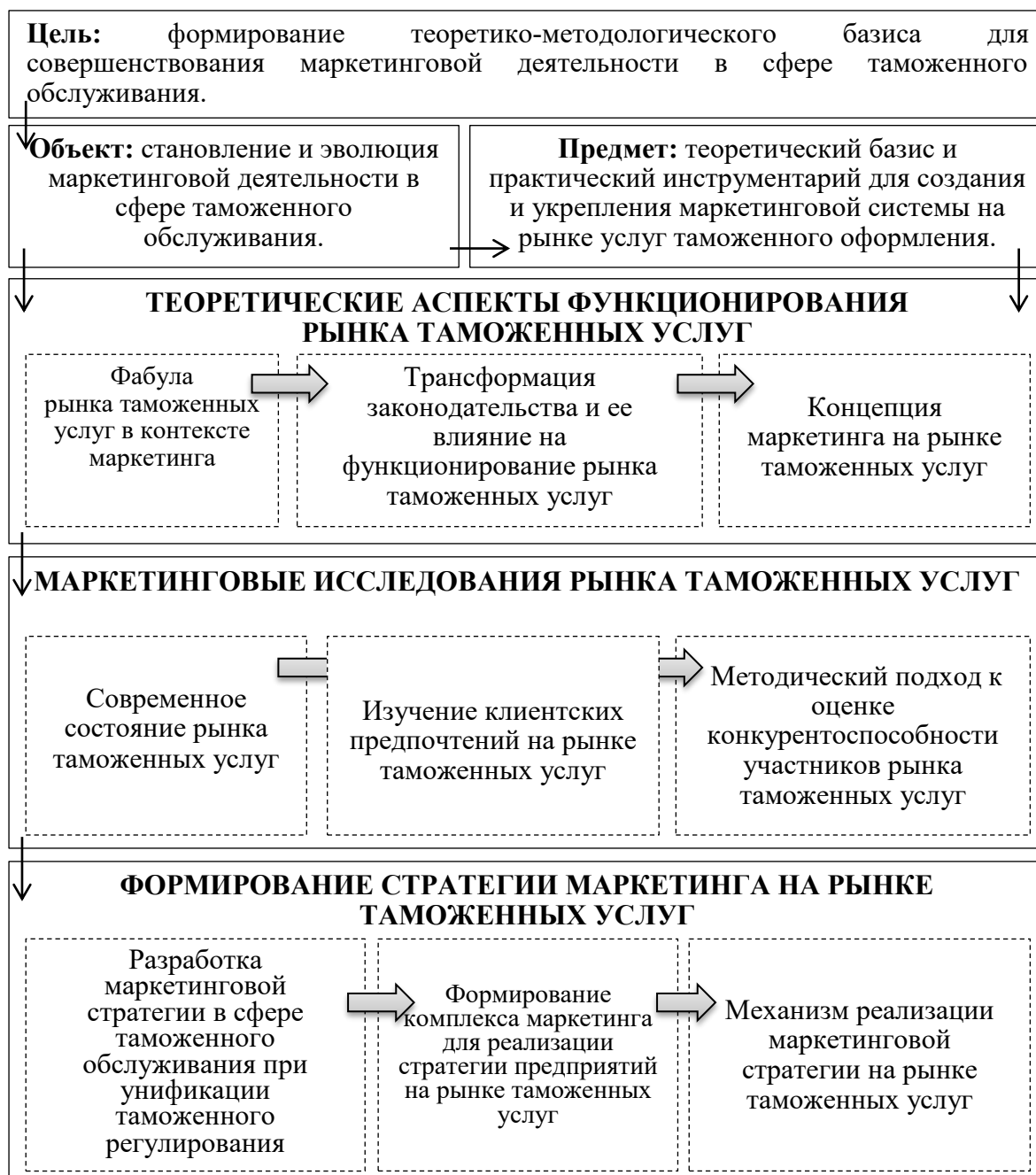


Рисунок 1.3 – Концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг
(авторская разработка)

Концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг включает цель, объект, предмет и основан на изучении теоретических аспектов функционирования рынка таможенных услуг, проведении маркетинговых

исследований рынка таможенных услуг и формировании стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг.

Целью применения маркетинга в данной сфере является разработка научно-методических основ развития маркетинга на рынке таможенных услуг.

Объект представляет собой процесс формирования и развития маркетинга на рынке таможенных услуг, а предмет включает теоретические и прикладные положения по формированию и развитию маркетинга на рынке таможенных услуг.

Изучение теоретических аспектов функционирования рынка таможенных услуг основано на исследовании фабулы рынка таможенных услуг, трансформации законодательства и влияние ее на функционирование рынка таможенных услуг, а также формировании концепции маркетинга на рынке таможенных услуг.

Маркетинговые исследования рынка таможенных услуг включают изучение современного состояния рынка и потребительских предпочтений клиентов в области таможенных услуг, формирование методического подхода к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг.

Вышеизложенное подтверждает, что на рынке таможенных услуг маркетинг имеет важное значение, особенно в условиях постоянных изменений правил и требований таможенных органов. Обозначим перспективы применения маркетинга на этом рынке (табл. 1.8).

Общая тенденция в маркетинге на рынке таможенных услуг показывает стратегию предоставления надежных, эффективных и инновационных решений, а также установления долгосрочных отношений с клиентами через высокий уровень обслуживания за счет прозрачности деятельности.

Проведенные исследования позволили сделать ряд выводов. Концептуальный базис маркетинга имеет важное значение на рынке таможенных услуг из-за конкурентной среды, быстро изменяющихся нормативов, уровня образованности клиентов, разнообразия услуг, долгосрочных отношений и необходимости поддержания репутации и доверия.

Таблица 1.8 – Перспективы применения маркетинга на рынке таможенных услуг

Перспектива	Сущность
Информационная доступность	Постоянные изменения в законодательстве требуют от компаний по оказанию таможенных услуг предоставления актуальной и необходимой информации клиентам. Маркетинг должен сконцентрироваться на широкой аналитике информации, которая касается определенных целей по запросам клиентов.
Технологические решения	Маркетинг должен сосредоточиться на привлечении клиентов через предоставление эффективных технологических решений для автоматизации процессов таможенного оформления, что увеличит качество оказания услуг и снизит затраты по их себестоимости.
Сервис и клиенто-ориентированность	Создание и поддержание предоставляемого сервиса для клиентов, включая консультации и поддержку по таможенным вопросам, должно иметь центроориентированность в маркетинговой стратегии.
Сотрудничество с логистическими компаниями	Сотрудничество усиливает маркетинговые усилия. Необходимо расставить акценты на предложении логистических и таможенных услуг в комплексе.
Безопасность и соблюдение правил	Маркетинговое позиционирование предприятия по оказанию таможенных услуг должно подчеркивать ориентацию на строгое соблюдение норм безопасности и правил таможенной деятельности, которое является ключевым определяющим фактором для многих клиентов.
Маркетинговые исследования	Проведение маркетинговых исследований с целью выявления новых тенденций, изменяющихся потребностей клиентов и прогнозируемой динамики рынка для придания уникальных конкурентоспособных позиций предприятию.

Цель, объект и предмет концептуальных положений исследования основаны на изучении теоретических аспектов рынка таможенных услуг, маркетинговых исследованиях и стратегическом планировании.

Изучение теоретических аспектов функционирования рынка таможенных услуг, в свою очередь, базируется на анализе фабулы рынка, изменений в законодательстве и их воздействиях на рынок, а также разработке маркетинговой концепции.

Маркетинговые исследования рынка таможенных услуг анализируют текущее состояние рынка и предпочтения клиентов, обуславливая разработку методов оценки конкурентоспособности предприятий сферы. Разработка

маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг предполагает согласование рыночных приоритетов с изменениями таможенной политики и определение организационных процедур и инструментов их реализации с учётом условий функционирования рынка конкретного региона.

Выводы по разделу 1

1. Эволюция рынка таможенных услуг прошла через несколько ключевых этапов, отражающих изменения в мировой экономике, торговле, технологиях и регулировании. Данные этапы отличаются в зависимости от конкретных регионов страны, однако общие тенденции основаны на событиях прединдустриального периода до XIX века, индустриальной революции XIX века, постиндустриальной эры второй половины XX века, информационной революции последних десятилетий, современной эпохи и влияния пандемии Covid-19.

2. Понимание исторического контекста эволюции рынка таможенных услуг способствует разработке более чувствительных маркетинговых стратегий, ориентированных на опыт прошлого и выявленных трендов. Знание истории рынка таможенных услуг адаптирует маркетинговые подходы предприятий на рынке таможенных услуг к изменяющимся условиям законодательства, способствует пониманию трансформирующихся потребностей клиентов, позволяя более эффективно ориентировать маркетинговые усилия на удовлетворение идентифицированных потребностей, обеспечивая рост конкурентоспособности и учитывать выявленные прогнозы в разработке стратегий и применении определенного типа методологий и методов на рынке таможенных услуг.

3. 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.

4. Трансформация законодательства в области международной торговли и таможенных процедур оказывает нормативно-регулирующее влияние на функционирование рынка таможенных услуг. Изменения в законодательстве воздействуют на этот рынок различными способами: изменение таможенных ставок и пошлин; внесение изменений в таможенные процедуры; соблюдение международных соглашений; борьба с контрабандой и терроризмом; внедрение и контроль электронных систем и стандартов отчетности; гармонизация международных стандартов; усиление контроля за нарушениями и штрафами.

5. Рассмотрены базисные понятийно-терминологические предпочтения потребителей таможенных услуг на основе анализа поисковых запросов в сети Интернет через Яндекс.ВордСтат по суммарному количеству запросов со словом «рынок таможенных услуг» - 127 показов в месяц. Необходимо отметить, что наиболее популярные запросы в поисковых системах являются словами разговорного жанра, что свидетельствует о недостаточной грамотности интересующихся данной сферой. Среди подобного лексикона слова «растаможка», «таможня дает добро», «таможня» и др. Однако, чуть менее популярными являются понятия и словосочетания «таможня это», «что такое таможня», «таможня РФ», «отдел закупок», «таможенник» и др. Анализ данных показал аналогичную ситуацию относительно запросов, идентичных «рынку таможенных услуг», доказывая допущение относительно ограниченных знаний в отношении таможенных процессов пользователей интернет, осуществляющих поиск.

6. Разграничение таможенного маркетинга и маркетинга таможенных услуг целесообразно проводить по направленности деятельности: первый в рассматриваемой трактовке охватывает изучение потребностей участников таможенных процессов и совершенствование их организации, второй сосредоточен на формировании, продвижении и предоставлении

коммерческого предложения по таможенному сопровождению, логистическому обеспечению и консультированию участников международной торговли.

7. 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. Определены специфические особенности маркетинга на рынке таможенных услуг, к которым относятся следующие: двойственная природа субъекта маркетинга, нормативная детерминированность маркетинговой среды, клиентоцентричность как стратегический императив, специфический объект – таможенная услуга, преобладание корпоративного спроса на таможенные услуги, индивидуализация при стандартизированной нормативной основе.

8. Концептуальный базис маркетинга на рынке таможенных услуг включает цель, объект, предмет и основан на изучении теоретических аспектов функционирования рынка таможенных услуг, проведении маркетинговых исследований рынка таможенных услуг и формировании стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг. Общая тенденция в маркетинге на рынке таможенных услуг показывает стратегию предоставления надежных, эффективных и инновационных решений, а также установления долгосрочных отношений с клиентами через высокий уровень обслуживания за счет прозрачности деятельности.

Основные положения, изложенные в разделе опубликованы в работах автора [82, 83, 84].

РАЗДЕЛ 2

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ

2.1 Современное состояние рынка таможенных услуг

В условиях трансформации глобальных экономических процессов и углубления интеграции Российской Федерации в мировую торговлю, рынок таможенных услуг приобретает статус одного из системообразующих элементов национальной инфраструктуры внешнеэкономической деятельности. Динамизм изменений, обусловленный совершенствованием нормативно-правовой базы в рамках Евразийского экономического союза и стремительной цифровизацией процессов таможенного администрирования, предъявляет качественно новые требования к субъектам данного рынка и обуславливает рост спроса на профессиональные таможенные услуги [85].

Длительное времени таможенные услуги функционировали в контексте предпринимательской деятельности, но комплексный анализ международной практики и современных тенденций в развитии системы государственной службы Российской Федерации позволяет утверждать, что сложная и многоаспектная структура рынка таможенных услуг не ограничивается его коммерческой составляющей.

Представленные материалы в таблице 2.1 и рисунке 2.1 представляют основные составляющие современного глобального рынка таможенных услуг, структурированные по принципу многоуровневой классификации, позволили выявить внутренние взаимосвязи рынка таможенных услуг и идентифицировать направления его развития [86-89].

Таблица 2.1 – Особенности рынка таможенных услуг

Категория	Особенности
Сегментация по типу услуг	
Таможенная брокерская компания	Таможенное оформление Услуги документации Тариф консалтинг Служба соответствия Управление рисками
Переадресация	Авиаперевозка Организация фрахта в океане Перевозка по земле Мультимодальный транспорт Страхование груза
Услуги с добавленной стоимостью	Складирование и распространение Управление запасами Услуги упаковки Отслеживание отгрузки Таможенный аудит и консалтинг
Региональный анализ	
Северная Америка	Развитая технологическая база, высокие инвестиции в инфраструктуру, раннее внедрение цифровых решений.
Европа	Фокус на устойчивом развитии, соблюдении экологических норм и внедрении экономики замкнутого цикла.
Азия и Тихоокеанский регион	Бурно развивающийся рынок благодаря урбанизации, росту среднего класса и промышленной поддержке.
Латинская Америка и Ближний Восток	Развивающиеся рынки с потенциалом благодаря модернизации инфраструктуры и реформам в энергетике.
Конкурентный ландшафт	Финансирование инноваций для создания высокоэффективных решений Расширение производственных и логистических мощностей Стратегические альянсы и партнерства Ориентированность на клиента и инновации в реальном времени Соответствие экологическим и нормативным требованиям
Ключевые субъекты рынка	DHL Supply Chain Kuehne, Nagel DB Schenker Expeditors International C.H. Robinson UPS Supply Chain Solutions Panalpina Geodis XPO Logistics Nippon Express DHL Global Forwarding

Составлено автором по данным [86-89]

Сегментация по типу услуг отражает функциональную специализацию внутри отрасли по трем категориям. Таможенное брокерство включает важнейшие операции по пересечению товаров через государственную границу, услуги по таможенному оформлению, подготовку документации и консалтинг по тарифам, которые являются обязательными процессами международной торговли и требующим глубоких знаний нормативно-правовой базы и механизмов управления рисками. Экспедирование представляет собой ядро таможенных услуг по физическому перемещению грузов, поэтому подключение авиа, морского и наземного транспорта и мультимодальных решений к перевозке товаров делает необходимым и страховое оформление грузов. Сокращают издержки и повышают уровень клиентского сервиса оптимизационные процессы складирования, управления запасами, упаковки и отслеживания грузов.

Региональный анализ продемонстрировал географическую и экономическую гетерогенность глобального рынка, при этом каждый макрорегион характеризуется своим потенциалом и особенностями.

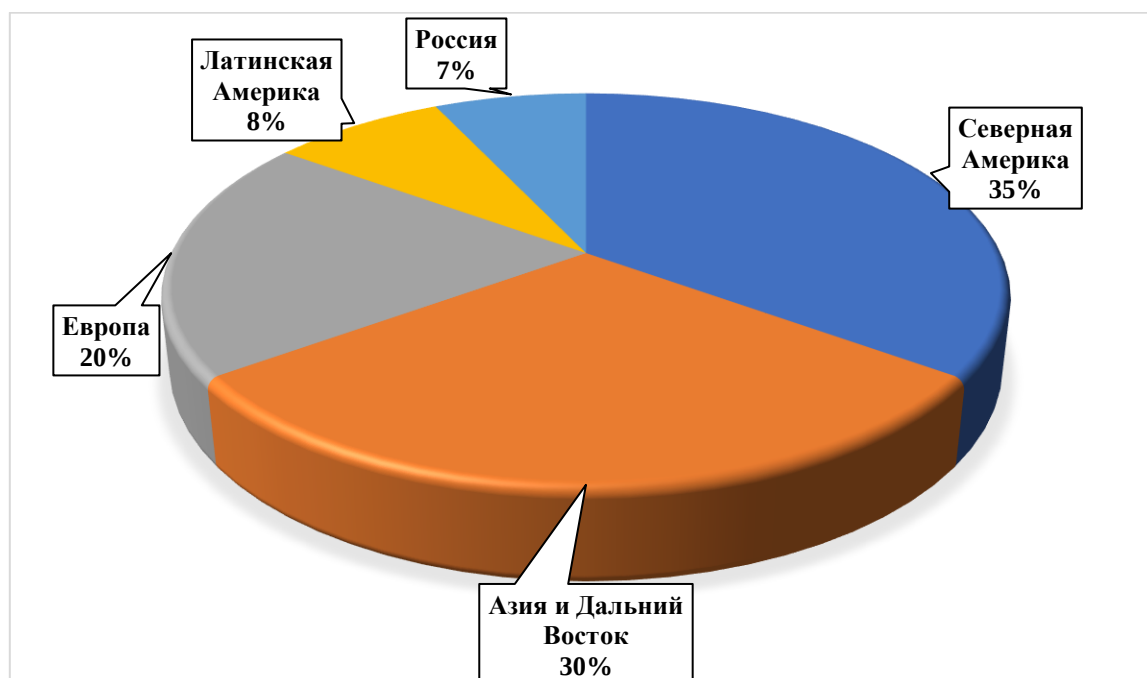


Рисунок 2.1 – Региональная структура мирового рынка таможенных услуг
(визуализировано автором по данным [86-89])

Усложненная структура логистических цепей, включающая как многоэтапные поставки из азиатского региона, так и интенсивную трансграничную торговлю в рамках Североамериканского торгового соглашения, объективно обуславливает экспоненциальный рост числа таможенных операций.

Более того, наличие комплексной и строгой регуляторной среды, администрируемой Таможенно-пограничной службы США и Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов, формирует устойчивый и высокий спрос на услуги профессиональных таможенных представителей, обладающих необходимой компетенцией для навигации в сложном правовом поле. Совокупность этих факторов и обеспечивает гегемонию США в исследуемом секторе.

Азиатско-Тихоокеанский регион, выступающий в роли глобального производственного центра, занимает вторую по величине долю на рынке, что обусловлено колоссальными объемами его экспортных операций. Ключевым драйвером этого процесса является экономика КНР, однако значительный вклад вносят высокотехнологичные промышленные державы – Япония и Республика Корея [86].

Особого внимания заслуживают динамично развивающиеся экономики стран АСЕАН, в частности Вьетнам, Таиланд и Малайзия. Опережающие темпы роста, демонстрируемые в данном субрегионе, являются прямым свидетельством продолжающихся процессов индустриализации, интенсификации внутриазиатских торговых потоков и успешной глобальной экспансии компаний азиатского происхождения на мировые рынки.

При поверхностном анализе, указанная доля европейского региона может представляться обманчиво низкой [89], особенно в сопоставлении с совокупным экономическим весом входящих в него государств. Однако подобная оценка не учитывает определяющего институционального фактора – функционирования Европейского союза в качестве интегрированного таможенного союза.

Существенный объем торговых операций, осуществляемых в рамках внутрисоюзной торговли между государствами-членами, не подлежит стандартному таможенному декларированию при пересечении внутренних границ. В этой связи, анализируемый двадцатипроцентный показатель отражает преимущественно объем экстрарегиональной торговли, то есть коммерческие взаимоотношения с внешними контрагентами. Ключевыми из них выступают КНР, США, а также Великобритания после завершения процедуры ее выхода из состава ЕС. Исторически Российская Федерация играла существенную роль в качестве транзитного узла, сопрягающего торговые потоки между европейским и азиатским макрорегионами [87]. Тем не менее, в рамках представленных данных наблюдается относительно низкая доля данного актора, что требует дополнительной экспликации.

Недавнее уменьшение рыночной доли поясняется существенными изменениями глобальной геополитической конфигурации, в виду всеобъемлющих санкционных ограничений на международном уровне, резко сокративших внешнеэкономические связи с прежде ведущими торговыми европейскими и североамериканскими партнерами. Во-вторых, эскалация геополитической напряженности повлекла за собой деструкцию сложившихся логистических коридоров, в особенности в Черноморско-Азовском бассейне, и инициировала процесс глобального переформатирования торговых маршрутов.

Данные факторы стимулировали форсированную диверсификацию внешнеэкономических связей в восточном и южном направлениях, однако компенсация выпадающих объемов торговли сопряжена с временными лагами и необходимостью формирования новой транспортно-логистической инфраструктуры [90].

В таблицах 2.2 и 2.3 систематизирован ряд показателей развития мирового рынка таможенных услуг в 2020-2025 годах, на основе которых проведен анализ и выявлены определенные тенденции, идентифицирующие современное состояние и развитие рынка таможенных услуг.

Таблица 2.2. – Ключевые показатели развития мирового рынка таможенных услуг в 2020-2025 гг.*

№	Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Объем мирового рынка таможенных услуг (млрд долл. США)	72,5	78,0	85,3	91,2	97,8	104,5
2	Общее количество таможенных деклараций (млн шт.)	4,850	5,300	5,900	6,450	7,100	7,800
3	Доля трансграничной электронной торговли в общем объеме деклараций (%)	22	25	27	30	33	36
4	Уровень автоматизации и электронного декларирования (%)	88	91	94	96	97,5	98,5
5	Среднее время таможенной очистки грузов (часы, авиа)	48	40	32	28	24	20
6	Количество лицензированных таможенных представителей/брокеров (тыс.)	115	112	114	116	118	120
7	Концентрация рынка (доля топ-10 мировых брокеров, %)	35	36	38	39	40	41
8	Средняя стоимость услуг таможенного представителя (% от таможенной стоимости)	0,45	0,43	0,42	0,40	0,38	0,35
9	Доля партий товаров, подвергнутых физическому досмотру (%)	5,5	5,2	4,8	4,5	4,1	3,8
10	Количество выявленных нарушений таможенного законодательства (тыс. случаев)	850	920	1,050	1,100	1,150	1,180
11	Количество уполномоченных экономических операторов (УЭО) в мире (тыс.)	90	98	110	125	142	160
12	Количество споров по таможенным вопросам, дошедших до суда (тыс.)	120	115	110	105	100	95
13	Объем транзитных операций (% от общего числа деклараций)	18	17,5	18,5	19	19,5	20
14	Мировые инвестиции в цифровизацию таможни (млрд долл. США)	8,2	10,5	13,0	15,5	18,0	21,0
15	Численность сотрудников таможенных администраций в мире (млн чел.)	2,1	2,05	2,0	1,98	1,95	1,92

*систематизировано автором по данным [86-89, 91-92]

Кратковременная стагнация 2020 года, обусловленная глобальными нарушениями логистических цепочек вследствие пандемии COVID-19, на данный момент прекратилась, а объем мирового рынка таможенных услуг демонстрирует устойчивую тенденцию роста, обусловленная объемами международной торговли, усложнением нормативно-правового регулирования в таможенном деле, повышая спрос на услуги профессиональных таможенных представителей.

Ключевым фактором трансформации выступает интенсивная цифровизация таможенных процессов. Практически полное внедрение технологии электронного декларирования (показатель 4), сопряженное со значительными капиталовложениями в высокотехнологичные решения для таможенной сферы (показатель 14), привело к существенной оптимизации временных параметров совершения таможенных операций (показатель 5).

Таблица 2.3 – Ключевые показатели развития мирового рынка таможенных услуг в 2020-2025 гг. в разрезе стран*

Показатель	Страна	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Объем импорта (трлн долл)	США	2,81	3,39	3,96	3,82	3,95	4,10
	Китай	2,06	2,69	2,71	2,56	2,70	2,85
	Германия	1,17	1,42	1,54	1,46	1,50	1,55
	Япония	0,63	0,77	0,89	0,78	0,82	0,85
	Нидерланды	0,61	0,77	0,85	0,79	0,83	0,86
2. Объем экспорта (трлн долл)	США	1,43	1,75	2,06	2,02	2,10	2,18
	Китай	2,59	3,36	3,59	3,38	3,55	3,70
	Германия	1,38	1,63	1,65	1,69	1,75	1,80
	Япония	0,64	0,75	0,74	0,72	0,76	0,79
	Нидерланды	0,67	0,84	0,97	0,91	0,95	0,98
3. Общее кол-во деклараций (млн)	США	35	42	48	46	48	50
	Китай	95	110	115	112	118	125
	Германия	55	62	65	63	66	68
	Япония	30	34	38	36	37	39
	Нидерланды	40	48	52	50	53	55
4. Доля электронных деклараций (%)	Все	98	98,5	99	99,2	99,5	99,8
6. Кол-во участников ВЭД (тыс.)	США	350	370	385	380	390	400
	Китай	500	540	570	560	580	600
	Германия	280	295	305	300	310	315
7. Кол-во тамож. брокеров (тыс.)	США	14,8	14,5	14,2	14,0	13,8	13,5
	Китай	12,5	12,0	11,5	11,2	11,0	10,8
	Германия	8,5	8,3	8,1	8,0	7,9	7,8
8. Средняя стоимость услуг (USD)	США	150	145	140	135	130	128
	Китай	80	75	70	68	65	62
	Германия	110	105	100	98	95	92
9. Споры с таможенной (тыс. дел)	США	5,5	5,0	4,6	4,2	3,8	3,5
	Китай	12,0	10,5	9,0	8,0	7,0	6,5
	Германия	3,2	2,9	2,6	2,4	2,2	2,0
10. Инвестиции в ИТ (млрд долл, мир)	Все	15	20	25	28	32	35
11. Доля рынка 10-ти крупнейших брокеров (%)	Все	22	24	27	30	33	36

Систематизировано автором по данным [86-92]

Одним из следствий автоматизации рутинных процедур является наблюдаемая тенденция к оптимизации штатной численности сотрудников таможенных органов (показатель 15).

Наблюдается экспоненциальный рост доли трансграничной электронной торговли в общей структуре таможенных операций (показатель 3). Данный феномен обуславливает фундаментальные изменения в методологии таможенного администрирования: происходит парадигмальный сдвиг от обработки гомогенных коммерческих партий к администрированию значительного массива мелкопартионных индивидуальных отправок, что, в свою очередь, детерминирует необходимость имплементации инновационных подходов к категорированию товаров, управлению рисками и автоматизации контроля.

Уменьшение удельного веса таможенных досмотров в структуре фактического контроля (показатель 9) нельзя считать признаком ослабления контрольной функции, вероятнее, что такой сдвиг отражает переход к риск-ориентированной модели администрирования, в которой аналитика больших массивов данных делает проверки более адресными и менее заметными для участников оборота. Благодаря чему растет результативность выявления нарушений (показатель 10), а добросовестные участники внешнеэкономической деятельности несут меньшую административную нагрузку. На укрепление доверительного взаимодействия государства и бизнеса указывает и устойчивый рост числа организаций со статусом уполномоченного экономического оператора (показатель 11), как следствие, декларационный массив расширяется, но численность таможенных представителей почти не меняется, при этом рынок заметно концентрируется (показатели 6 и 7) – крупные операторы, инвестирующие в собственные цифровые решения, последовательно наращивают свою долю. Конкурентное давление и автоматизация операций снижают среднюю стоимость брокерских услуг (показатель 8), и соперничество смещается из ценовой плоскости к качеству, комплексности и технологической оснащенности сервиса. Сокращение количества судебных разбирательств

(показатель 12) в данном контексте следует позиционировать как свидетельство более высокого качества декларирования и большей предсказуемости правоприменения таможенных органов.

Глобализация и расширение международной торговли сделали взаимодействие с таможенными органами одним из ключевых факторов конкурентоспособности участников внешнеэкономической деятельности [93], поскольку неточности в декларировании, нарушения законодательства или простои на границе оборачиваются для компаний прямыми убытками, сорванными поставками и ущербом для деловой репутации [94]. В связи с вышеизложенным, все большее значение получает таможенный брокер в качестве профессионального посредника, гарантирующего соблюдение нормативных требований, выстраивающего логистические процессы и оказывающего помощь в снижении операционных рисков и ускорении оформления грузов [95].

Структура российского рынка таможенных брокеров по федеральным округам (рис. 2.2) свидетельствует о высокой степени их региональной концентрации, когда существенную долю занимает Центральный федеральный округ (ЦФО) [87], представляющий 62,9% общего числа зарегистрированных таможенных представителей. Столь выраженная диспропорция обусловлена юридической регистрацией большинства участников рынка в пределах г. Москва и Московской области в виду локализации в данном регионе финансовых, деловых и логистических центров национального значения.

Далее по степени концентрации следует Северо-Западный федеральный округ (СЗФО), на который приходится 18,8% от общего числа зарегистрированных таможенных представителей. Этот показатель детерминирован преимущественно высокой деловой активностью экономических агентов в пределах Санкт-Петербургской агломерации (г. Санкт-Петербург и Ленинградская область). Третью позицию с долей 5,5% занимает Приволжский федеральный округ (ПФО). Показатели остальных федеральных округов не превышают порогового значения в 5% для каждого,

что указывает на их незначительную роль в общенациональной структуре рынка.

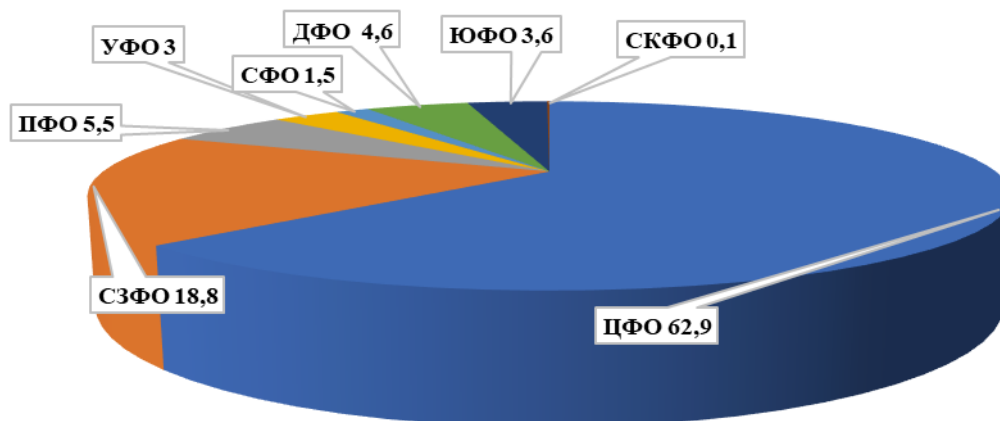


Рисунок 2.2 – Структура российского рынка таможенных брокеров по федеральным округам, % (визуализировано автором по данным [87])

Таким образом, сложившаяся географическая дистрибуция подтверждает гипотезу о ярко выраженной централизации исследуемой отрасли и аккумуляции профессиональных компетенций в ведущих экономических и логистических центрах Российской Федерации.

Наблюдаемая пространственная локализация преобладающего числа таможенных представителей в Центральном и Северо-Западном федеральных округах является прямым следствием и отражением макроэкономической тенденции к аккумуляции интеллектуального капитала, ресурсной базы и профессиональных компетенций в пределах ведущих экономических агломераций страны.

Крупнейшие акторы данного рынка формируют в указанных центрах деловой активности основную инфраструктуру, осуществляют рекрутинг высококвалифицированных кадров и обеспечивают комплексное нормативно-правовое сопровождение сложноструктурированных внешнеэкономических сделок. Одновременно с этим происходит постепенная интеграция периферийных регионов с более низкой интенсивностью внешнеторговой

деятельности в общую рыночную структуру, реализуемая преимущественно посредством создания филиальных сетей и развития партнерских программ.

Описанная организационная модель позволяет субъектам отрасли эффективно минимизировать коммерческие и юридические риски, имплементировать передовые цифровые технологии и предоставлять своим клиентам исчерпывающий комплекс услуг в сфере сопровождения международной торговой деятельности.

Анализ конъюнктуры российского рынка таможенно-брокерских услуг свидетельствует о его значительной волатильности в среднесрочной ретроспективе. Согласно эмпирическим данным [89], по итогам 2024 года был зафиксирован существенный рост объема рынка, который достиг показателя в 52,9 млрд рублей. Данное значение на 12,7% превышает аналогичный показатель за 2023 год, когда объем рынка в результате рецессии сократился до 46,9 млрд рублей. Следовательно, наблюдаемая в 2024 году динамика может быть охарактеризована как фаза восстановительного роста, последовавшая за периодом спада.



Рисунок 2.3 – Динамика объема рынка услуг таможенных брокеров ([88])

Эволюция сегмента услуг таможенных представителей в период 2020-2023 гг. характеризуется многоплановой траекторией развития, в которой внешние потрясения сменялись периодами конъюнктурного оживления и глубинной перестройки таможенного рынка. Пиковая стадия кризисных явлений, спровоцированная распространением пандемии COVID-19, была зафиксирована в 2020 году [96], когда рынок претерпел ощутимое сжатие, поскольку его стоимостной объем в текущих ценах уменьшился на 14% и составил 36,2 млрд руб., тогда как исключение инфляционного фактора обнаруживает еще более глубокое падение, поскольку реальный объем оказанных услуг в сопоставимых ценах сократился на 18,2%, что позволяет квалифицировать данный эпизод как самое тяжелое испытание для отрасли в пределах анализируемого интервала. В 2021 году рынок таможенных услуг перешел к стадии активной посткризисной реабилитации, поскольку рынок просто возместил понесенные ранее потери и вышел на беспрецедентный для того времени уровень в 50,4 млрд руб., увеличившись в номинальном исчислении более чем на 39%. В 2022 году при формальном сохранении положительной номинальной динамики и достижении максимального значения в 55,0 млрд руб. (прирост на 9%) наблюдаемое увеличение было обусловлено ростом цен и одновременным снижением физического объема услуг на 2,4%, что свидетельствовало о возникновении нового кризиса уже структурного типа, а не пандемического. Неблагоприятные процессы аккумулировались к 2023 году, в виду чего отрасль испытала заметное сокращение масштабов деятельности по причинам, связанным с санкционным давлением. Объем рынка в текущих ценах сократился на 14,6% до 46,9 млрд руб. В реальном же выражении, отражающем фактическое изменение объема оказанных услуг, спад был еще более очевидным и достиг 21,6%.

В таблице 2.3. приведен уровень заработных плат таможенных брокеров по регионам России.

Таблица 2.3 – Уровень заработных плат таможенных брокеров по регионам России

Регион	Начинающий (₽)	С опытом (₽)	Ведущий (₽)
Москва	70 000 - 90 000	90 000 - 150 000	от 150 000
Санкт-Петербург	60 000 - 80 000	80 000 - 130 000	от 130 000
Дальневосточный ФО	70 000 - 90 000	90 000 - 150 000	от 150 000
Южный ФО	50 000 - 80 000	80 000 - 140 000	от 140 000
Остальные округа	на 15-25% ниже	на 15-25% ниже	на 15-25% ниже

Систематизировано автором по данным [88, 96]

Анализ таблицы 2.3 позволяет выявить несколько ключевых закономерностей.

Наблюдается строгая положительная корреляция между уровнем квалификации/опыта специалиста и его вознаграждением [97]. Переход от категории «Начинающий» к категории «С опытом» обеспечивает прирост заработной платы в среднем на 30-50%. Дальнейший переход в категорию «Ведущий» снимает верхний предел вознаграждения, что свидетельствует о высокой рыночной ценности экспертного уровня знаний и наработанных связей в данной профессии. Вышеизложенное подтверждает гипотезу о том, что в сфере таможенного оформления человеческий капитал, выраженный в накопленном опыте, является ключевым активом.

Данные рынка таможенных услуг в Российской Федерации, систематизированные в таблице 2.4, в результате проведенного анализа, позволил определить перспективы развития рынка таможенных услуг.

Таблица 2.4 – Анализ рынка таможенных услуг в Российской Федерации (2020-2025 гг.)

№	Показатель	Федеральный округ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Объем поданных деклараций на товары (тыс. шт.)	<i>РФ (Всего)</i>	<i>4 950</i>	<i>5 450</i>	<i>4 750</i>	<i>4 900</i>	<i>5 150</i>	<i>5 400</i>
		ЦФО	2 150	2 350	1 850	1 800	1 850	1 900
		СЗФО	1 100	1 250	750	700	650	600
		ЮФО	450	500	550	620	680	750
		СКФО	80	90	110	130	150	170
		ПФО	550	600	580	620	650	680
		УФО	220	240	230	240	250	260
		СФО	180	200	210	260	320	380
		ДФО	220	220	470	530	600	660
2.	Объем импортных деклараций (тыс. шт.)	<i>РФ (Всего)</i>	<i>2 800</i>	<i>3 100</i>	<i>2 400</i>	<i>2 550</i>	<i>2 700</i>	<i>2 850</i>
		ЦФО	1 450	1 600	1 100	1 050	1 100	1 150
		СЗФО	650	750	350	300	280	250
		ДФО	150	160	380	450	510	560
3.	Объем экспортных деклараций (тыс. шт.)	<i>РФ (Всего)</i>	<i>2 150</i>	<i>2 350</i>	<i>2 350</i>	<i>2 350</i>	<i>2 450</i>	<i>2 550</i>
		ЮФО	250	280	320	380	420	460
		СФО	110	120	130	180	230	280
		ДФО	70	60	90	80	90	100
4.	Доля электронных деклараций (%)	<i>РФ (Всего)</i>	<i>99,5</i>	<i>99,7</i>	<i>99,8</i>	<i>99,9</i>	<i>99,9</i>	<i>99,9</i>
5.	Среднее время таможенной очистки (часы)	<i>РФ (Всего)</i>	<i>2,5</i>	<i>2,1</i>	<i>3,5</i>	<i>2,8</i>	<i>2,4</i>	<i>2,0</i>
6.	Количество таможенных представителей (брокеров) в реестре ФТС (ед.)	<i>РФ (Всего)</i>	<i>1 450</i>	<i>1 380</i>	<i>1 250</i>	<i>1 180</i>	<i>1 150</i>	<i>1 130</i>
		ЦФО	750	710	630	580	560	550
		СЗФО	310	290	220	190	180	170

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Стоимость задекларированных товаров (трлн руб.)	<i>РФ (Всего)</i>	45	55	48	50	54	58
		ЦФО	20	25	19	18	19	20
		СЗФО	10	13	7	6	5,5	5
		ДФО	3,5	4	7	9	11	13
8.	Объем взысканных таможенных платежей (трлн руб.)	<i>РФ (Всего)</i>	5,7	7,1	6,0	6,4	6,8	7,2
9.	Количество дел об административных правонарушениях (тыс.)	<i>РФ (Всего)</i>	95	90	115	105	98	95
		ЦФО	35	33	40	38	35	34
		ЮФО	10	9	15	14	12	11
10.	Количество уголовных дел по таможенным преступлениям (ед.)	<i>РФ (Всего)</i>	2 100	1 950	2 400	2 250	2 100	2 000
11.	Доля товаров, выпущенных в автоматическом режиме (%)	<i>РФ (Всего)</i>	25	35	38	45	55	65
	(Экспорт безрисковый)		75	80	83	85	88	92
	(Импорт безрисковый)		15	22	25	30	40	50
12.	Количество участников ВЭД (тыс. компаний)	<i>РФ (Всего)</i>	98	102	85	88	92	95
		ЦФО	45	48	38	39	40	41
		СЗФО	20	22	12	11	10	9,5
		ДФО	7	7,5	11	13	15	17
13.	Объем рынка брокерских таможенных услуг (млрд руб.)	<i>РФ (Всего)</i>	80	92	85	90	98	105
14.	Инвестиции в таможенную IT-инфраструктуру (млрд руб.)	<i>РФ (Всего)</i>	15	20	25	28	32	35
15.	Доля ФО в общей стоимости оформленных товаров (%)	ЦФО	44,4	45,5	39,6	36,0	35,2	34,5
		СЗФО	22,2	23,6	14,6	12,0	10,2	8,6
		ЮФО	8,9	8,2	10,4	12,0	12,9	13,8
		ДФО	7,8	7,3	14,6	18,0	20,4	22,4

Систематизировано автором по данным [88, 96]

Автоматизация рутинных операций, в свою очередь, обеспечивает оптимизацию временных затрат и повышает точность выполнения процедур [98], что формирует предпосылки для перехода к оказанию комплексных консалтинговых услуг в сфере сопровождения внешнеэкономической деятельности клиентов.

В условиях усиливающегося регуляторного давления в области охраны окружающей среды, неукоснительное соблюдение экологических нормативов и стандартов является одним из основных трендов в деятельности таможенных представителей [99]. Корректное декларирование и документационное сопровождение товаров, представляющих потенциальную экологическую угрозу, приобретает первостепенное значение. В связи с этим, оказание консультационных услуг по вопросам имплементации экологических требований становится неотъемлемой составляющей профессиональной экспертизы таможенных брокеров.

Компании, успешно интегрирующие в свою деятельность «зеленые» технологии и практики, демонстрируют не только социальную ответственность, но и обеспечивают себе существенное конкурентное преимущество на рынке.

В современных условиях глобализации и усложнения международных торговых отношений наблюдается качественная трансформация роли таможенных представителей [100] на рынке логистических услуг. На смену традиционной модели, в которой брокер выполнял преимущественно посреднические функции при таможенном декларировании, приходит новая парадигма, позиционирующая его как системного интегратора логистических процессов.

Данная тенденция детерминирована возрастающими требованиями со стороны участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД) [101-103], которые заинтересованы в получении комплексного сервиса по принципу «одного окна». Современный клиентский запрос смещается от отдельных операций к полному сопровождению всей цепочки поставок, включая организацию международных перевозок, складское хранение и обработку

грузов, управление запасами, а также стратегический консалтинг в области ВЭД, что, в свою очередь, предъявляет повышенные требования к компетенциям специалистов. Успешная деятельность в данном сегменте предполагает необходимость синтеза глубоких теоретических знаний в области таможенного и смежного законодательства [104] с практическими навыками в сфере логистического менеджмента и управления цепями поставок.

В условиях перманентной трансформации глобальной торговой политики, обусловленной введением экономических санкций и пересмотром международных соглашений, наблюдается прямое воздействие на конъюнктуру рынка таможенно-логистических услуг.

Следовательно, прогностическая модель развития рынка таможенных услуг в контексте среднесрочной перспективы характеризуется нестабильностью глобальной экономической и политической конъюнктуры, в связи с чем, направление развития смещается от оказания стандартных брокерских услуг к формированию комплексных, кастомизированных решений в области внешнеэкономической деятельности. Одновременно решающим фактором конкурентоспособности позиционируют ценовой демпинг и способность субъекта таможенно-логистической деятельности выступать в роли стратегического консультанта для субъектов внешнеэкономической деятельности.

2.2 Изучение клиентских предпочтений на рынке таможенных услуг

В условиях перманентной трансформации глобальных экономических связей и усложнения архитектуры международной торговли, сфера таможенных услуг претерпевает парадигмальный сдвиг. Из сугубо технического посредничества, обеспечивающего формальное прохождение грузов через границу, она эволюционирует в системообразующий элемент

управления цепями поставок и минимизации рисков для участников внешнеэкономической деятельности [105]. В данном контексте особую теоретическую и практическую значимость приобретает углубленное осмысление поведенческих характеристик корпоративных потребителей на этом специфическом рынке.

Существующие модели покупательского поведения, разработанные преимущественно в отношении рынков товаров или более стандартизированных услуг, не в полной мере поясняют выбор поставщика таможенных услуг, поскольку факторами принятия решения являются ценовые параметры и латентные переменные уровня доверия, экспертной репутации, способности к антикризисному управлению и глубины интеграции в логистические процессы клиента [106].

Поведение клиентов в секторе B2B представлено в виде комплексного процесса принятия решений, с помощью которого формальные организации устанавливают потребность в закупаемых товарах и услугах, а затем идентифицируют, оценивают и выбирают среди альтернативных поставщиков и марок. В отличие от поведения конечных потребителей сектора B2C, характеризующегося эмоциональными, спонтанными и индивидуальными факторами, поведение корпоративных покупателей характеризуется выраженной спецификой [107].

К сущностным характеристикам B2B-поведения относятся производный вторичный характер спроса, рациональность и экономическая обусловленность по максимизации прибыли, комплексность и многосубъектность принятия решений, высокая степень формализации покупки по тендерам и ориентация на долгосрочные отношения [108-110].

В отличие от потребительского рынка (B2C), в моделях организационного (B2B) клиентского поведения при выборе поставщика таможенных услуг практически исключены импульсивные или основанные исключительно на ценовом факторе решения (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Модель взаимодействия «бизнес для бизнеса»

Наименование	Характер влияния	Модель взаимодействия «бизнес для бизнеса»
1. Модель покупательских ситуаций	Модель классифицирует закупочные ситуации на три типа в зависимости от новизны задачи, потребности в информации и рассмотрения альтернатив.	1. Новая закупка Компания впервые импортирует или экспортирует товар или выходит на новый рынок. Потребность в информации максимальна. Выбор брокера – стратегическое решение. 2. Модифицированная повторная закупка Компания недовольна текущим брокером (из-за ошибок, цены, сервиса) или изменились условия поставки (новый товар, новые правила). Происходит активный поиск и оценка альтернатив. 3. Прямая повторная закупка Компания удовлетворена текущим брокером и рутинно продлевает контракт. Решение принимается по инерции, на низшем управленческом уровне.
2. Комплексная модель организационного покупательского поведения	Рассматривает закупку как процесс, на который влияют четыре группы факторов: средовые, организационные, групповые (межличностные) и индивидуальные.	Средовые Изменения в таможенном законодательстве (ЕАЭС, РФ), введение санкций, колебания валютных курсов. Организационные Политика компании в области комплаенса и управления рисками, бюджет на логистику, централизация/децентрализация закупок. Групповые (Закупочный центр) Взаимодействие между отделом логистики (важна скорость и надежность), финансовым отделом (цена), юридическим отделом (соответствие закону) и руководством. Индивидуальные: Личный опыт и уровень неприятия риска менеджера по ВЭД, его личные связи и предпочтения.

Продолжение таблицы 2.5

Наименование	Характер влияния	Модель взаимодействия «бизнес для бизнеса»
3. Модель промышленного покупательского поведения	Модель фокусируется на совместном характере принятия решений в Закупочном центре. Учитывает различные ожидания участников, методы разрешения конфликтов и влияние ситуационных факторов.	1. Ожидания участников: Логист ожидает скорости таможенного оформления и минимизации простоев. Финансист ожидает минимальной и предсказуемой стоимости услуг. Юрист ожидает 100% легальности, отсутствия рисков штрафов и конфискации. 2. Процесс принятия решения: Выбор брокера является результатом компромисса между этими ожиданиями. Например, могут выбрать не самого дешевого, а самого надежного брокера, чтобы удовлетворить требования юридического отдела. 3. Разрешение конфликтов: Происходит через убеждение (логист доказывает, что дешевый брокер приведет к простоям) или через принятие решения на более высоком уровне (директор выбирает надежность в ущерб цене).
4. Обобщенная поэтапная модель принятия решения	Описывает логическую последовательность шагов, которые проходит организация при совершении закупки.	1. Осознание проблемы, поскольку возникла потребность в перевозке и таможенном оформлении груза. 2. Обобщенное описание потребности, когда требуется надежный таможенный представитель, специализирующийся на нашем типе товаров (например, электроника, скоропортящиеся продукты). 3. Оценка характеристик услуги. в соответствии с формированием списка требований по наличию лицензии, опыта работы, отзывов, стоимости и спектра услуг. 4. Поиск поставщиков через мониторинг рынка, запрос рекомендаций, изучение рейтингов. 5. Запрос и анализ предложений посредством сбора коммерческих предложений, их сравнения по цене, срокам и набору услуг. 6. Выбор поставщика и оформление заказа путем проведения переговоров и заключения договора. 7. Оценка работы поставщика посредством анализа результатов после первых нескольких поставок по соблюдению сроков, соответствию счетов, качеству коммуникации.

Систематизировано автором по данным [105-116]

Следовательно, доминирующими факторами при выборе таможенного представителя как ключевого партнера в цепи поставок становятся его надежность, репутация на рынке, подтвержденная экспертиза и прозрачность ценообразования [111]. Такой выбор отражает комплексный и многофакторный характер принятия решений, который находит свое теоретическое обоснование в классических моделях организационных закупок.

В частности, модель Вебстера-Винда акцентирует внимание на понятии «закупочного центра» – группы лиц внутри организации, участвующих в принятии решения [112]. При выборе таможенного представителя в такой центр, как правило, входят руководитель отдела логистики, финансовый директор, специалист по закупкам и, возможно, юрист. Каждый из них оценивает потенциального партнера с точки зрения своих функциональных приоритетов: скорость и бесперебойность (логистика), стоимость и предсказуемость расходов (финансы), соответствие нормативным требованиям и минимизация правовых рисков (юридический отдел) [113]. Таким образом, финальное решение является результатом консенсуса или компромисса между различными, порой противоречивыми, интересами внутри организации.

Интегративная модель Шета, в свою очередь, дополняет этот анализ, указывая на значимость прошлого опыта и психологических особенностей лиц, принимающих решения. Негативный опыт работы с предыдущим представителем многократно усиливает стремление к поиску более надежного партнера, делая неценовые факторы еще более весомыми. Процесс активного поиска и оценки информации [117], описанный в данной модели, в контексте таможенных услуг включает в себя тщательную проверку лицензий, анализ кейсов и отзывов, а также личные встречи для оценки уровня компетенции персонала.

Категория закупки по классификации «Buy-Grid» позволяет выявить зависимости глубины и длительности процесса выбора поставщика. Возникновение новой задачи происходит в случае первого выхода компании на рынок внешнеэкономической деятельности или открытия нового направления,

инициирующих более сложный и продолжительный процесс выбора и тщательной оценки всех альтернативных вариантов на рынке [118].

Ориентированное на построение долгосрочных партнерских отношений в контексте доверия и проверенности контактов, клиентское поведение обусловлено спецификой таможенных услуг как объекта закупки в B2B-сегменте [119].

Цена выступает немаловажным, однако не определяющим критерием перед гарантиями безопасности, надежности и профессиональной компетентности поставщика услуг в стратегическом процессе принятия решения (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Алгоритм принятия решения относительно поставщика таможенных услуг (предложено автором)

Разработанный алгоритм представляет собой механизм, формализующий и структурирующий сложный процесс выбора поставщика таможенных услуг, целью которого является минимизация рисков и повышение эффективности внешнеэкономической деятельности компании посредством системный подхода к выбору партнера. Процесс начинается с анализа исходной ситуации, когда оцениваются собственные потребности, специфика грузов и наличие статуса уполномоченного экономического оператора. Далее происходит идентификация критериев выбора по стоимости услуг, надежности, опыту работы, наличию лицензий и квалификации персонала. После этого проводится анализ рынка и происходит формирование первоначального списка потенциальных таможенных представителей. На следующем этапе необходима проведение многокритериальной оценки и ранжирования кандидатов, на основе которой и финального выбора заключается договор. Завершением цикла становится этап мониторинга и оценки работы выбранного представителя, тем самым обеспечивая наличие обратной связи и возможности для корректировки и/или смены партнера в будущем.

Результаты исследования по изучению и оценке степени удовлетворенности потребителей таможенных услуг, систематизированы и представлены в таблице 2.5 и в Приложении Б, что позволяет провести комплексный анализ ключевых факторов, оказывающих влияние на восприятие качества таможенных услуг. Детальная визуализация выявленных тенденций, зависимостей и распределения мнений респондентов построена на диаграммах и графиках на рисунках 2.5-2.11.

Исходя из полученных данных, прослеживается закономерность в том, что компании, которые ставят на первое место критерий «Стоимость» (ООО «Твой магазин», ООО «Олимп»), демонстрируют низкую общую удовлетворенность (4-5 баллов) и высокую готовность к смене партнера («Да, безусловно» или «Скорее да»). Одновременно компании, для которых приоритетны «Репутация» или «Экспертиза» (ООО «Мастер-Торг», «Парус»), показывают высокую лояльность и нежелание менять брокера.

Таблица 2.5 – Результаты опроса удовлетворенности клиентов таможенными услугами

Предприятие	1. Частота	2. Ранжирование (Стоимость Скорость Репутация Экспертиза Менеджер)	3. Комплекс. услуги (1-5)	4. Общая удовл. (1-10)	5. Удовл. скоростью (1-5)	6. Удовл. коммуник. (1-5)	7. Удовл. реш. проблем (1-5)	8. Прозрачн. цены (1-5)	9. Основные трудности	10. Что улучшить	11. Готовность к смене таможенного представителя	12. Интерес к IT-платформам (1-5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ООО «ТД «Горняк»	Несколько раз в неделю	1, 2, 4, 3, 5	4	7	3	4	3	3	Задержки на границе, доп. проверки	Ускорить решение спорных вопросов	Да, безусловно	5
«Парус»	Несколько раз в квартал или реже	3, 4, 2, 1, 5	5	9	5	5	4	5	Сложности с классификацией новых товаров	Больше проактивных консультаций	Скорее нет, текущий партнер полностью устраивает	4
ООО «Олимп»	Несколько раз в месяц	2, 1, 4, 3, 5	3	5	2	3	2	2	Непредсказуе- мость сроков и стоимости	Прозрачность ценообразова- ния, коммуникацию	Скорее да, рассмотрю предложение	5
ООО «Лаконд»	Ежедневно	4, 1, 2, 3, 5	5	10	5	5	5	4	Большой объем документооборота	Внедрить полноценный ЭДО	Нет, не готов менять проверенного партнера	5

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Лучиано»	Несколько раз в месяц	4, 3, 5, 2, 1	4	7	4	4	3	3	Частая смена контактных лиц	Закрепить постоянного менеджера за компанией	Скорее да, рассмотрю предложение	4
ООО «Аква-Дон»	Несколько раз в квартал или реже	3, 4, 1, 2, 5	2	8	4	4	4	5	Требования к нетарифному регулированию	Все устраивает	Скорее нет, текущий партнер полностью устраивает	3
«Твой магазин»	Несколько раз в неделю	1, 2, 5, 4, 3	5	4	2	2	2	1	Скрытые платежи, ошибки в декларациях	Повысить точность расчетов и прозрачность	Да, безусловно	5
ООО «Катран»	Несколько раз в месяц	3, 1, 4, 2, 5	4	8	4	5	4	4	Частые изменения в законодательстве	Оперативнее информировать об изменениях	Скорее да, рассмотрю предложение	4
ООО «Мастер-Торг»	Ежедневно	4, 3, 1, 2, 5	5	9	5	4	5	3	Человеческий фактор, ошибки при заполнении	Автоматизировать проверку документов	Скорее нет, текущий партнер полностью устраивает	5
«Лукошко»	Несколько раз в квартал или реже	2, 4, 3, 1, 5	4	8	4	4	4	5	Получение разрешительной документации	Помощь в оформлении сертификатов	Скорее да, рассмотрю предложение	3

Систематизировано автором на основании результатов собственных эмпирических исследований

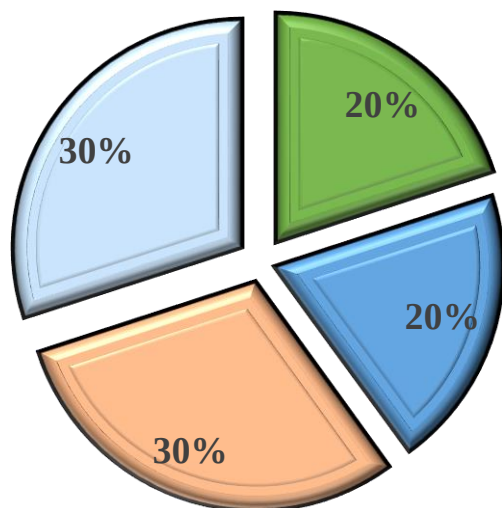
Выявленная тенденция подтверждает, что субъекты рынка таможенных услуг, ориентированные на цену, являются наименее стабильным сегментом, а ориентация на экспертизу формирует долгосрочные партнерские отношения.

Анализ «Готовности к смене таможенного представителя» показал тенденцию, связанную с риском для рынка, поскольку 60% респондентов (6 из 10 компаний) выражают готовность сменить партнера («Да, безусловно» или «Скорее да, рассмотрю предложение»). Кроме этого, зафиксированы прямые корреляционные связи между частотой оформления и лояльностью, поскольку компании с ежедневными поставками (ООО «Лаконд», ООО «Мастер-Торг») демонстрируют высокую лояльность и неготовность менять партнера. Одновременно компании со средней и низкой частотой поставок (ООО «Олимп», «Твой магазин») более склонны к поиску альтернатив, что подтверждает низкую стоимость переключения данного сегмента.

Показано, что средний показатель интегральной удовлетворенности в исследовании равен 7,4 балла по 10-балльной шкале, однако зафиксирована существенная разрозненность распределения оценок.

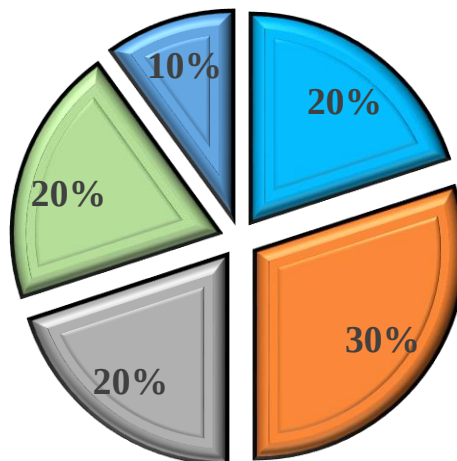
Оценивание критериев идентифицировало критические зоны функционирования объектов исследования – респонденты указывают на наличие латентных транзакционных издержек и непредсказуемый характер формирования итоговой стоимости услуг, подтверждая низкую предсказуемость ценовой политики.

По результатам исследования установлены детерминирующие факторы в виде ценовых параметров и оперативности логистических процессов, в тоже время эмпирические данные показывают, что для субъектов хозяйствования, выражающих неудовлетворенность текущим сотрудничеством («Твой магазин», «Олимп»), экономическая эффективность стабильно занимает лидирующие позиции в ранговой шкале приоритетов.



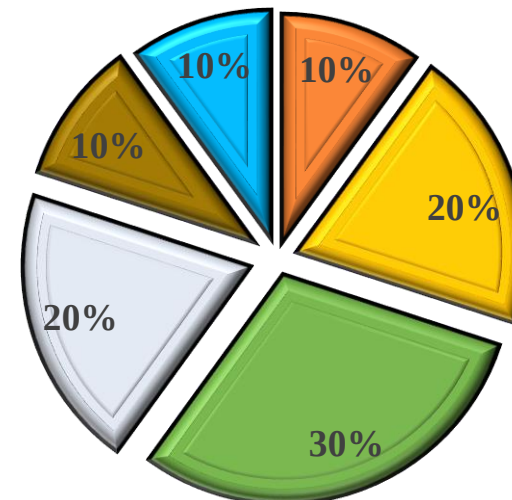
■ Ежедневно
 ■ Несколько раз в неделю
 ■ Несколько раз в месяц
 ■ Несколько раз в квартал или реже

Рисунок 2.5 – Распределение ответов респондентов относительно частоты использования таможенных услуг



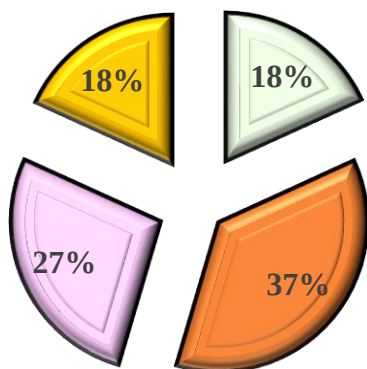
■ Стоимость ■ Скорость ■ Репутация
 ■ Экспертиза ■ Менеджер

Рисунок 2.6 – Распределение ответов респондентов относительно ранжирования критериев выбора таможенного представителя



■ 10 ■ 9 ■ 8 ■ 7 ■ 5 ■ 4

Рисунок 2.7 – Распределение ответов респондентов относительно общей удовлетворенности предоставленными таможенными услугами



■ Готовы к изменениям ■ Скорее да, чем нет
■ Скорее нет, чем да ■ Нет

Рисунок 2.8 – Распределение ответов респондентов относительно готовности к смене таможенного представителя на более выгодных условиях

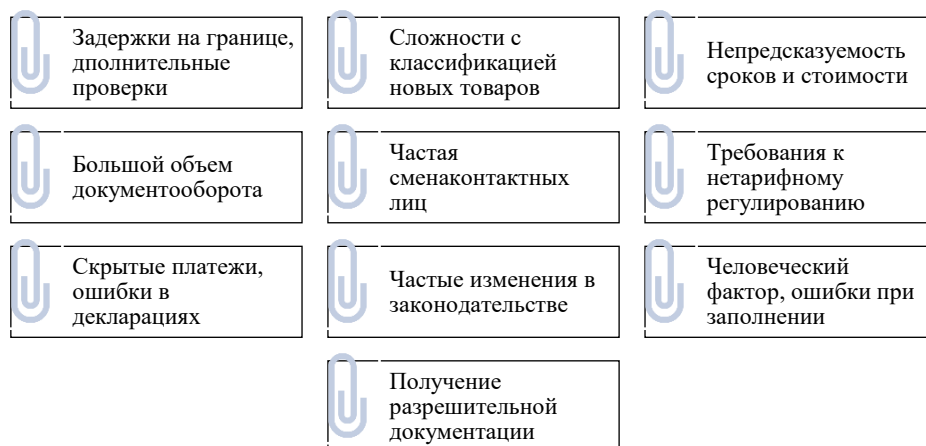
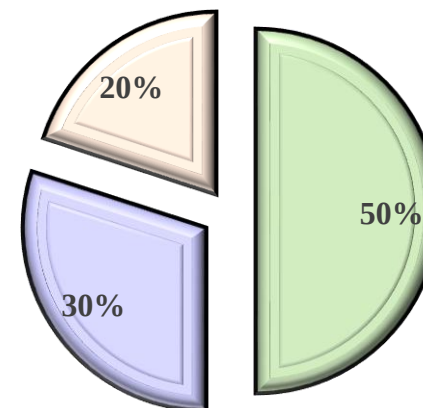


Рисунок 2.10 – Основные трудности респондентов при пользовании таможенными услугами



■ 5 ■ 4 ■ 3

Рисунок 2.9 – Распределение ответов респондентов относительно интереса к IT-платформам

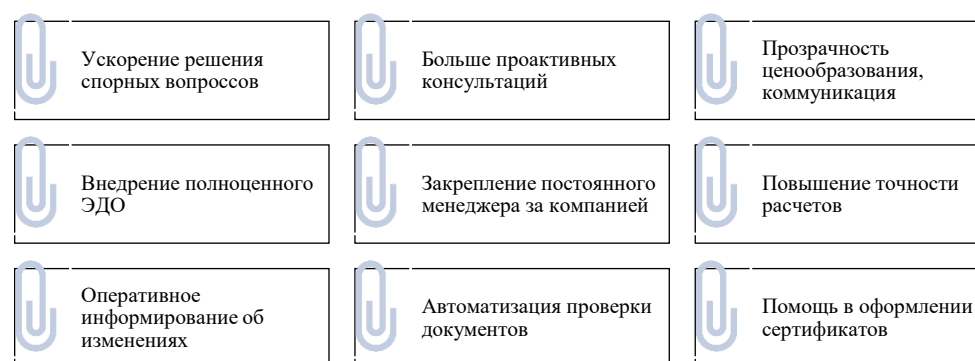


Рисунок 2.11 – Основные вопросы, требующие оптимизации в работе таможенных представителей

Однако, значимым отклонением выступает кейс ООО «Аква-Дон» с низкой частотой поставок и преобладающим значением репутационной составляющей, находящейся в высокой корреляции со степенью лояльности действующему партнеру.

В ходе изучения ответов респондентов в открытых вопросах о главных сложностях и о том, что стоит улучшить, их ответы сложились в три устойчивые группы проблем. Первая группа («Твой магазин» и «Олимп») касается затраченных средств и администрирования, объединяя клиентов, которые жалуются на скрытые платежи, отсутствие прозрачности и наличие ошибок в декларациях. Вторая группа (ООО «ТД «Горняк» и «Парус») связана с организацией процесса оказания услуги, куда относятся расходы на таможенный досмотр, задержки по срокам и трудности с определением товарного кода. Третья группа («Лучиано» и «Мастер-Торг») сводится к человеческому фактору в виду того, что у контрагента высокая текучесть кадров и при ручном вводе данных возникают ошибки.

В виду системных препятствий клиенты заметно заинтересованы в переводе процессов в цифровой формат, что подтверждается интересом к внедрению IT-платформ (4,3 балла из 5,0). Показательно, что полноценного электронного документооборота хотят даже те, кто полностью доволен сервисом. Так, ООО «Лаконд» поставило обслуживанию 10 из 10, и при этом оценило важность IT-решений максимальным баллом. Выявленный пример подтверждает, что цифровая зрелость поставщика услуг перестала быть конкурентным преимуществом и является базовым требованием.

Резюмируя трансформацию восприятия таможенных услуг и механизмов селекции партнеров, следует констатировать, что современная эволюция рынка характеризуется фундаментальным сдвигом парадигмы взаимодействия, в рамках которого роль таможенного представителя претерпела качественное изменение от функции узкопрофильного технического посредничества к

модели стратегического партнерства, где провайдер услуг выступает не в качестве дискретного внешнего агента, а как глубоко интегрированный элемент глобальной цепи поставок, оказывающий непосредственное и существенное влияние на финансовую устойчивость и формирование репутационного капитала заказчика.

Несмотря на превалирование рационального подхода, имманентно присущего корпоративному сектору, проведенное исследование верифицировало критическую значимость так называемых мягких факторов и иррациональных детерминант, таких как уровень межличностного доверия, качество коммуникации с менеджментом и ретроспективная оценка успешности сотрудничества, которые в совокупности формируют устойчивый реляционный базис долгосрочных деловых отношений.

На основании систематизации выявленной проблематики и с целью минимизации оттока клиентской базы поставщикам услуг необходимо осуществить комплексную трансформацию бизнес-процессов, где первостепенным императивом выступает внедрение цифровых экосистем, предполагающее отказ от методов ручного администрирования в пользу высокотехнологичных IT-платформ, которые не только обеспечивают прозрачность логистических цепочек через функции трекинга в режиме реального времени, но и посредством автоматизации верификации документации позволяют нивелировать риск возникновения ошибок, обусловленных человеческим фактором.

Параллельно с технологической модернизацией требуется институционализация политики абсолютной финансовой прозрачности, исключающей практику латентных платежей и предусматривающей введение детализированной системы биллинга, что позволит контрагентам детально анализировать структуру издержек и, как следствие, повысит лояльность

сегмента аудитории, чувствительного к непредсказуемости транзакционных расходов.

С целью преодоления высокой ротации кадров и коммуникационных барьеров, целесообразно внедрить институт персонального управления, который закреплял бы за основными партнерами постоянных кураторов, способствуя накоплению доверительного капитала и оптимизировал временные затраты по урегулированию спорных ситуаций.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что на современном рынке таможенных услуг конкурентоспособность определяется экспертностью и цифровизацией провайдера в гарантированности безопасности цепей поставок. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что ключевым вектором развития отрасли должна стать технологическая трансформация сервиса, направленная на обеспечение прозрачности процессов и минимизацию влияния человеческого фактора, что является главным запросом корпоративных потребителей.

2.3 Методический подход к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг

Архитектоника конкурентных преимуществ в сфере таможенного представительства претерпевает кардинальные изменения, характеризующиеся переходом от простейшей ценовой конкуренции к сложной многофакторной модели соперничества. Этот процесс обусловлен тем, что демпинг и снижение тарифных ставок достигли своего естественного предела и перестали служить гарантом долгосрочной устойчивости бизнеса, уступив место качественным параметрам, среди которых доминируют технологическая оснащенность, безупречная деловая репутация и широта сервисного портфеля [120-121].

В условиях тотальной цифровизации внешнеэкономической деятельности [122], когда взаимодействие с фискальными органами переходит в

автоматический режим, наличие развитой IT-инфраструктуры у таможенного представителя трансформируется из дополнительной опции в критически важный ресурс выживания. Интеграция программных продуктов таможенного представителя с учетными системами клиента, доступность информации о ходе таможенного оформления в реальном времени и защищенность передаваемых данных приобретают большую значимость при выборе исполнителя, определяя качество информационного взаимодействия и возможности согласования таможенных операций с логистическими процессами заказчика.

Оценка конкурентоспособности, которая опирается на анализ прошлых данных о рентабельности, ликвидности и оборачиваемости, не охватывает перечисленные характеристики, так как финансовые коэффициенты фиксируют уже достигнутые результаты, при этом не содержат сведений о квалификации персонала, о надежности системы управления рисками и о качестве взаимодействия с таможенными органами, тогда как именно от этих условий зависит, сможет ли организация сохранять результативность в последующих периодах и исполнять принятые перед клиентами обязательства.

Если состав оцениваемых факторов расширяется, то таможенный представитель рассматривается уже в качестве участника логистической системы клиента, вследствие чего в предмет оценки включается его способность предвидеть задержки выпуска товаров, предупреждать административные правонарушения, сокращать простои транспортных средств и ограничивать дополнительные издержки, возникающие при корректировке таможенной стоимости [123, 124]. Поскольку для заказчика результат такой деятельности выражается в предсказуемости сроков и стоимости таможенного оформления, а также в снижении вероятности нарушения непрерывности поставок, именно эти параметры формируют ценность услуг представителя и определяют прочность его конкурентной позиции [125, 126].

В связи с изложенным предлагаемый интегральный подход дополняет финансовые показатели характеристиками технологического обеспечения, профессиональных компетенций персонала и управления рисками, состав которых приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Группы показателей оценки конкурентоспособности таможенного представителя

<i>Группа показателей</i>	Показатели	Сущность
<i>Цифровая зрелость</i>	1. Наличие личного кабинета и трекинга статусов в реальном времени. 2. Уровень внедрения ЭДО (электронного документооборота). 3. Наличие API для интеграции с учетными системами клиента.	Базируется на выявленном запросе клиентов на современные IT-платформы. Анализ показал, что даже лояльные клиенты рассматривают технологическую отсталость как критический недостаток.
<i>Кадровый потенциал и экспертиза</i>	1. Доля специалистов по таможенным операциям с квалификационными аттестатами ФТС. 2. Средний стаж работы ключевых сотрудников в сфере ВЭД (в годах). 3. Закрепление персонального менеджера за клиентом.	Основано на данных о высокой важности квалификации персонала для заказчиков. Введение персонального менеджмента решает выявленную в опросе проблему частой ротации кадров и потери коммуникации.
<i>Надежность и управление рисками</i>	1. Размер финансового обеспечения уплаты таможенных платежей. 2. Отсутствие вступивших в силу постановлений по делам об АП за отчетный период. 3. Наличие действующего статуса Уполномоченного экономического оператора.	Отвечает на ключевые страхи клиентов перед штрафами, простоями грузов и доначислениями. Данный блок гарантирует юридическую и финансовую безопасность сотрудничества.
<i>Клиентоориентированность и сервис</i>	1. Прозрачность ценообразования (фиксированный прайс, отсутствие скрытых доплат). 2. Комплексность услуг (наличие собственных складов, логистики, правового консалтинга). 3. Скорость выпуска деклараций (отклонение от средних региональных значений).	Сформировано на основе жалоб на скрытые платежи и непрозрачные схемы работы. Комплексность услуг удовлетворяет запрос на принцип «одного окна».

Сформулировано автором по результатам исследования

Методический инструментарий оценки конкурентоспособности таможенного представителя строится таким образом, чтобы каждый включенный в него показатель был соотнесен с условиями таможенного посредничества и с механизмом, через который у организации возникает конкурентное преимущество, поскольку измеримость признака сама по себе такой соотнесенности не создает. Числовое значение приобретает сравнительный смысл в том случае, если исходные данные, расчетные процедуры и правила агрегирования подчинены единой логике, иначе сопоставление результатов, полученных по разным представителям, утрачивает доказательную силу.

Конкурентоспособность таможенного представителя складывается под совокупным влиянием технологических, кадровых, институциональных и сервисных факторов, вследствие чего анализ отдельных результатов деятельности неизбежно дает неполное представление о ее уровне. Указанное обстоятельство обусловило выделение в предлагаемой методике четырех взаимосвязанных блоков, отражающих цифровую экосистемность, интеллектуальный капитал, правовую надежность и качество взаимодействия с клиентами.

Основанием для их разграничения служит различие в способах создания конкурентного преимущества, при этом совместное рассмотрение блоков позволяет проследить переход от ресурсных предпосылок к достигаемым результатам.

Следует подчеркнуть, что наличие ресурсов и организационных возможностей еще не свидетельствует о конкурентоспособности. Предметом оценки выступает прежде всего способность представителя реализовать имеющийся потенциал в процессе совершения таможенных операций.

Наполнение каждого блока показателями определяется теми особенностями таможенного посредничества, благодаря которым соответствующая характеристика приобретает конкурентную значимость.

Применительно к цифровой экосистемности анализируются интеграция информационных систем представителя с корпоративными системами управления ресурсами клиентов через программные интерфейсы API, а применение предиктивной аналитики рисков на этапе, предшествующем подаче декларации на товары. Между тем сам факт внедрения подобных технологий мало о чем говорит, поскольку куда важнее степень их встроенности в рабочие процессы и наличие прослеживаемой связи с результатами оказания услуг, по этой причине параметры информационной интеграции целесообразно соотносить с сокращением повторного ввода данных и согласованностью информационного обмена, а использование предиктивной аналитики оценивать по тому, насколько своевременно выявляются потенциальные ошибки и факторы риска. Подобная конкретизация позволяет измерять цифровую экосистемность через ее реальный вклад в организацию таможенного посредничества, не сводя анализ конкурентных преимуществ к перечислению применяемых программных продуктов. Если первая характеристика отражает возможности автоматизированного обмена данными, то вторая раскрывает способность организации заблаговременно выявлять потенциальные ошибки и несоответствия, устранение которых после подачи декларации может потребовать дополнительных временных затрат. Вместе с тем наличие соответствующих технологических решений само по себе не свидетельствует о сокращении сроков таможенного оформления, вследствие чего оценка должна учитывать их фактическое использование.

В рамках блока интеллектуального капитала квалификационные характеристики специалистов рассматриваются во взаимосвязи с результатами выполнения таможенных операций. Однако включение результативных показателей требует разграничения вклада работников и влияния обстоятельств, находящихся за пределами их непосредственного контроля, в частности, доля деклараций, выпущенных без дополнительных контрольных

мероприятий, может использоваться лишь как косвенная характеристика качества профессиональной деятельности. Ее значение определяется полнотой и корректностью подготовки сведений, а также особенностями товаров, характеристиками участников внешнеэкономической деятельности и применяемыми процедурами таможенного контроля. Поэтому интерпретация данного показателя без учета перечисленных условий создает риск необоснованного отнесения различий в результатах оформления к уровню компетенций специалистов.

Наряду с содержательной связью показателей с предметом оценки основанием для их включения в методику выступают возможность количественного измерения и проверяемость исходных сведений. В соответствии с этим информационная база формируется на основе официальной отчетности, данных внутренних информационных систем и результатов аудита. Использование указанных источников предполагает согласование периодов наблюдения и правил учета, а также проверку сопоставимости сведений, поскольку различия в порядке их формирования способны повлиять в целом на итоговую оценку конкурентоспособности. При этом коэффициент покрытия рисков рассчитывается с использованием сведений о финансовом обеспечении и страховании, а показатели компетенций формируются на основе документально подтвержденных данных о квалификации сотрудников. В результате, для каждого показателя необходимо определить источник, период наблюдения и порядок расчета, соответственно единые требования к данным снижают влияние субъективных суждений и обеспечивают воспроизводимость оценки.

Различия в единицах измерения требуют нормализации исходных значений. Из этого следует, что минимаксное преобразование приводит показатели к безразмерной шкале от 0 до 1 с учетом направленности их влияния на конкурентоспособность. Для показателей, увеличение которых

характеризует улучшение результатов деятельности, применяется прямая нормализация, а для показателей с противоположным влиянием используется обратная. Сопоставимость оценок обеспечивается при единых границах нормализации и одинаковых правилах обработки данных для всех рассматриваемых организаций.

Нормализованные показатели объединяются в соответствии с принципом иерархической декомпозиции, когда нижний уровень модели образуют субиндексы, характеризующие отдельные параметры деятельности, на основе которых рассчитываются групповые индексы, а затем включаются в интегральный показатель конкурентоспособности. Такая последовательность позволяет переходить от общей сравнительной оценки к выявлению факторов, определивших положение компании.

Вклад компонентов в интегральную оценку конкурентоспособности таможенного представителя задается системой экспертных весов. Коэффициенты значимости групповых индексов K_i и веса субиндексов w_{ij} определяются исходя из исследовательских задач и экспертной оценки влияния соответствующих факторов на конкурентную позицию организации. На каждом уровне агрегирования показателей предусматривается задание положительных весов, сумма которых равна единице. Так как исходные величины предварительно приведены к единой шкале, результат линейной свертки при соблюдении нормировочного условия не выходит за ее границы, однако формальная корректность весовой структуры еще не означает ее содержательной обоснованности в силу того, что веса закрепляют суждения экспертов о сравнительной значимости оцениваемых характеристик.

На основе трехуровневой градации осуществляется оценка рассчитанного интегрального показателя конкурентоспособности, в рамках которой значения, превышающие порог 0,8, определяют зону стратегического доминирования, интервал от 0,5 до 0,8 характеризует устойчивое развитие, а величины ниже

указанного минимума указывают на функциональную нестабильность предприятия. Вместе с тем попадание различных субъектов в идентичный числовой диапазон не означает эквивалентности их реальных рыночных позиций, что зачастую обуславливается эффектом компенсации, при котором низкие значения одних субиндексов математически нивелируются высокими результатами других, что качественно отличается от равномерного развития всех внутриорганизационных компонентов.

Ввиду непрерывной трансформации макроэкономической конъюнктуры в расчетную модель интегрирован поправочный коэффициент рыночной волатильности. В силу того, что полноценная диагностика конкурентоспособности не может ограничиваться исключительно внутренними параметрами компании, поэтому внедрение данного инструмента требует строгого обоснования перечня факторов и алгоритма корректировки результата.

В блоке сервисной эластичности индекс потребительской лояльности и показатель пожизненной ценности клиента характеризуют различные стороны отношений таможенного представителя с заказчиками. Готовность заказчиков рекомендовать услуги таможенного представителя характеризует их отношение к опыту сотрудничества. Экономическую сторону этих отношений раскрывает другой показатель – пожизненная ценность клиента, при расчете которой доходы от взаимодействия соотносятся с затратами на его поддержание. Эти оценки не обязательно совпадают, например, заказчик может высоко оценивать обслуживание и рекомендовать компанию партнерам, но приносить ей сравнительно небольшую прибыль, если выполнение его поручений требует значительных ресурсов. Поэтому сопоставление двух метрик помогает выяснить, сопровождается ли положительное восприятие услуг соответствующей финансовой отдачей.

Несмотря на смысловую близость, эти показатели различаются по основаниям оценки. Индекс лояльности отражает отношение, уже сформировавшееся у заказчиков к моменту опроса. С пожизненной ценностью клиента ситуация сложнее, поскольку ее содержание зависит от выбранного

способа расчета. Если в него входят только фактически полученные доходы и понесенные затраты, показатель характеризует достигнутый экономический результат. Учет ожидаемых денежных потоков добавляет прогнозную составляющую и позволяет оценивать перспективы дальнейшего сотрудничества. В предлагаемой концепции именно временной охват и метод расчета определяют, следует ли относить показатель к достигнутым результатам, потенциалу развития или рассматривать обе его составляющие отдельно.

Итоговый показатель конкурентоспособности (табл. 2.7) рассчитывается методом линейной свертки взвешенных групповых индексов согласно формуле 2.1. Применяемые при этом параметры гарантируют всесторонний охват ключевых аспектов коммерческой деятельности исследуемого субъекта таможенной инфраструктуры.

$$\text{ИПК} = (K_1 \cdot I_{\text{fin}}) + (K_2 \cdot I_{\text{dig}}) + (K_3 \cdot I_{\text{hr}}) + (K_4 \cdot I_{\text{serv}}) \quad (2.1)$$

В формуле (2.1) переменные I_{fin} , I_{dig} , I_{hr} и I_{serv} обозначают групповые индексы, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятия соответственно в сферах финансов, цифровизации бизнес-процессов, кадрового потенциала и сервисного обслуживания, тогда как параметры K_1 , K_2 , K_3 и K_4 являются коэффициентами весомости и определяют вклад каждой группы факторов в итоговый уровень конкурентоспособности. Численные значения коэффициентов установлены по результатам эмпирического исследования и экспертного опроса, которые систематизированы в таблице 2.5 и на рисунке 2.6 диссертационной работы.

Таблица 2.7 – Методический подход к оценке конкурентоспособности участников рынка 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>	
Блок 1. Индекс цифровой экосистемности	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
Блок 2. Индекс интеллектуального капитала	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).
Блок 3. Индекс институциональной надежности	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.
Блок 4. Индекс сервисной эластичности	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): $X_{\text{norm}} = (X_{\text{max}} - X_i) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}})$	

Продолжение таблицы 2.7

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 путем), 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 удовлетворенности клиентов, среднее время обработки заявки (обратный), доля повторных обращений клиентов.
		Финансовый индекс	Рентабельность активов, коэффициент текущей ликвидности, темп роста выручки, доля заемных средств (обратный показатель).
		Цифровизация	Доля автоматизированных процессов, уровень интеграции ИТ-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	

*разработано автором

В частности, распределение весов (например, присвоение фактору «Экспертиза/Надежность» значения 0,35, а фактору «Цена» – 0,25) позволяет учесть рыночные приоритеты и специфику отрасли при формировании итоговой оценки.

Отбор указанных показателей обусловлен их способностью отражать конкурентные характеристики таможенного представителя, возможностью количественного измерения и доступностью исходных данных для оценки (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности таможенного представителя ООО «Альфа-Логистик»

Групповой индекс	Субиндекс	Обозначение	Исходное значение	Единица измерения	Тип показателя
Блок 1. Индекс цифровой экосистемности	Коэффициент бесшовной интеграции	S ₁	0,72	доля	Прямой
	Доля рисков, выявленных АИ до подачи ДТ	S ₂	0,45	доля	Прямой
	Уровень киберустойчивости	S ₃	78	балл (0-100)	Прямой
	Доля автоматизированных процессов	S ₄	0,65	доля	Прямой
Блок 2. Индекс интеллектуального капитала	Индекс компетенций персонала	S ₅	0,82	доля	Прямой
	Коэффициент удержания экспертизы	S ₆	0,88	доля	Прямой
	Доля ДТ в «зеленом коридоре»	S ₇	0,71	доля	Прямой
	Коэффициент текучести кадров	S ₈	0,12	доля	Обратный
	Доля сотрудников с профильным образованием	S ₉	0,76	доля	Прямой
Блок 3. Индекс институциональной надежности	Коэффициент покрытия рисков	S ₁₀	1,85	коэффициент	Прямой
	Рейтинг комплаенс-безопасности	S ₁₁	92	балл (0-100)	Прямой
	Категория уровня риска ФТС	S ₁₂	2	категория (1-3)	Обратный
	Коэффициент текущей ликвидности	S ₁₃	1,65	коэффициент	Прямой
	Рентабельность активов	S ₁₄	0,14	доля	Прямой
Блок 4. Индекс сервисной эластичности	Глубина кастомизации отчетности	S ₁₅	0,68	доля	Прямой
	Индекс мультимодальности	S ₁₆	0,75	доля	Прямой
	Индекс лояльности клиентов (NPS)	S ₁₇	67	балл (0-100)	Прямой
	Среднее время обработки заявки	S ₁₈	4,2	часы	Обратный
	Доля повторных обращений к клиенту	S ₁₉	0,79	доля	Прямой

В таблице 2.9 приведены параметры нормализации исходных показателей конкурентоспособности таможенного представителя, применение которых обеспечивает приведение показателей, различающихся единицами измерения и диапазонами значений, к сопоставимой шкале.

Таблица 2.9 – Эталонные значения для нормализации показателей

Субиндекс	Обозначение	Минимальное значение (X_min)	Максимальное значение (X_max)	Источник эталона
Коэффициент бесшовной интеграции	S ₁	0,20	0,95	Среднеотраслевые данные
Доля рисков, выявленных AI	S ₂	0,10	0,80	Экспертная оценка
Уровень киберустойчивости	S ₃	40	100	Стандарт ISO 27001
Доля автоматизированных процессов	S ₄	0,25	0,90	Отраслевой бенчмарк
Индекс компетенций персонала	S ₅	0,40	1,00	Реестр ФТС России
Коэффициент удержания экспертизы	S ₆	0,50	0,98	Кадровая статистика
Доля ДТ в «зеленом коридоре»	S ₇	0,35	0,92	Данные ФТС России
Коэффициент текучести кадров	S ₈	0,05	0,35	HR-аналитика отрасли
Доля сотрудников с профильным образованием	S ₉	0,30	0,95	Кадровая статистика
Коэффициент покрытия рисков	S ₁₀	0,80	3,00	Требования ФТС России
Рейтинг комплаенс-безопасности	S ₁₁	50	100	Экспертная оценка
Категория уровня риска ФТС	S ₁₂	1	3	Классификатор ФТС
Коэффициент текущей ликвидности	S ₁₃	0,80	2,50	Финансовый анализ
Рентабельность активов	S ₁₄	0,02	0,25	Финансовый анализ
Глубина кастомизации отчетности	S ₁₅	0,20	0,95	Экспертная оценка
Индекс мультимодальности	S ₁₆	0,30	1,00	Логистический анализ
Индекс лояльности клиентов (NPS)	S ₁₇	20	90	Маркетинговые исследования
Среднее время обработки заявки	S ₁₈	1,5	8,0	Операционная статистика
Доля повторных обращений клиентов	S ₁₉	0,40	0,95	CRM-аналитика

Показатели конкурентоспособности таможенного представителя различаются числовым масштабом и типом измерительной шкалы. Коэффициент текущей ликвидности может принимать значения от 0,8 до 2,5, индекс лояльности клиентов варьируется от 20 до 90 баллов, а уровень риска

ФТС обозначается категориями от 1 до 3. При непосредственном агрегировании этих величин итоговая оценка зависит от диапазона их исходных значений, при этом отдельного рассмотрения требуют категории риска, числовые обозначения которых характеризуют порядок, но не равенство интервалов между категориями, поэтому способ преобразования таких данных нуждается в обосновании.

В качестве основы для нормализации используется таблица эталонных значений, выбор которых задает смысл получаемых оценок. Такие оценки характеризуют положение таможенного представителя не само по себе, а относительно принятых ориентиров, поэтому обоснование эталонов имеет существенное методологическое значение, а указание источников исходных сведений позволяет проверить расчетную базу и воспроизвести результаты исследования.

Для корректного сопоставления таможенных представителей необходимо применять общие эталоны и одинаковые правила преобразования показателей. При анализе динамики это требование дополняется условием неизменности базы нормализации на протяжении рассматриваемого периода. В противном случае изменение оценки может быть обусловлено не результатами деятельности организации, а пересмотром выбранного ориентира. Например, повышение эталонного значения способно изменить нормализованную оценку даже при сохранении исходного значения показателя.

Приведенная в таблице 2.10 процедура переводит исходные значения показателей в безразмерные оценки относительно установленных эталонов. Способ преобразования выбирается с учетом типа измерительной шкалы и того, способствует ли увеличение значения конкретного показателя повышению конкурентоспособности или, напротив, свидетельствует о ее снижении.

Таблица 2.10 – Нормализация исходных данных методом линейного масштабирования

Субиндекс	Обозначение	Исходное значение (X_i)	Тип	Нормализованное значение (S_{norm})
Коэффициент бесшовной интеграции	S_1	0,72	Прямой	0,693
Доля рисков, выявленных AI	S_2	0,45	Прямой	0,500
Уровень киберустойчивости	S_3	78	Прямой	0,633
Доля автоматизированных процессов	S_4	0,65	Прямой	0,615
Индекс компетенций персонала	S_5	0,82	Прямой	0,700
Коэффициент удержания экспертизы	S_6	0,88	Прямой	0,792
Доля ДТ в «зеленом коридоре»	S_7	0,71	Прямой	0,632
Коэффициент текучести кадров	S_8	0,12	Обратный	0,767
Доля сотрудников с профильным образованием	S_9	0,76	Прямой	0,708
Коэффициент покрытия рисков	S_{10}	1,85	Прямой	0,477
Рейтинг комплаенс-безопасности	S_{11}	92	Прямой	0,840
Категория уровня риска ФТС	S_{12}	2	Обратный	0,500
Коэффициент текущей ликвидности	S_{13}	1,65	Прямой	0,500
Рентабельность активов	S_{14}	0,14	Прямой	0,522
Глубина кастомизации отчетности	S_{15}	0,68	Прямой	0,640
Индекс мультимодальности	S_{16}	0,75	Прямой	0,643
Индекс лояльности клиентов (NPS)	S_{17}	67	Прямой	0,671
Среднее время обработки заявки	S_{18}	4,2	Обратный	0,585
Доля повторных обращений клиентов	S_{19}	0,79	Прямой	0,709

В таблице 2.11 приведен расчет групповых индексов, характеризующих конкурентоспособность таможенного представителя в разрезе ключевых субиндексов.

Данные таблиц 2.12 и 2.13 показывают, какие составляющие интегрального показателя укрепляют конкурентную позицию организации, а какие уступают им по уровню развития.

Таблица 2.11 – Расчет групповых индексов конкурентоспособности

Субиндекс	Обозначение	Нормализованное значение (S_i)	Вес значимости (w_i)	Взвешенное значение ($w_i \times S_i$)
Индекс цифровой экосистемности				
Коэффициент бесшовной интеграции	S_1	0,693	0,30	0,208
Доля рисков, выявленных AI	S_2	0,500	0,30	0,150
Уровень киберустойчивости	S_3	0,633	0,25	0,158
Субиндекс	Обозначение	Нормализованное значение (S_i)	Вес значимости (w_i)	Взвешенное значение ($w_i \times S_i$)
Доля автоматизированных процессов	S_4	0,615	0,15	0,092
Итого по блоку	Idig	-	1,00	0,608
Индекс интеллектуального капитала				
Индекс компетенций персонала	S_5	0,700	0,30	0,210
Коэффициент удержания экспертизы	S_6	0,792	0,25	0,198
Доля ДТ в «зеленом коридоре»	S_7	0,632	0,25	0,158
Коэффициент текучести кадров	S_8	0,767	0,10	0,077
Доля сотрудников с профильным образованием	S_9	0,708	0,10	0,071
Итого по блоку	Ihr	-	1,00	0,714
Индекс институциональной надежности				
Коэффициент покрытия рисков	S_{10}	0,477	0,25	0,119
Рейтинг комплаенс-безопасности	S_{11}	0,840	0,30	0,252
Категория уровня риска ФТС	S_{12}	0,500	0,20	0,100
Коэффициент текущей ликвидности	S_{13}	0,500	0,15	0,075
Рентабельность активов	S_{14}	0,522	0,10	0,052
Итого по блоку	Ifin	-	1,00	0,598
Индекс сервисной эластичности				
Глубина кастомизации отчетности	S_{15}	0,640	0,20	0,128
Индекс мультимодальности	S_{16}	0,643	0,20	0,129
Индекс лояльности клиентов (NPS)	S_{17}	0,671	0,25	0,168
Среднее время обработки заявки	S_{18}	0,585	0,20	0,117
Доля повторных обращений клиентов	S_{19}	0,709	0,15	0,106
Итого по блоку	Iserv	-	1,00	0,648

Наибольшее значение, равное 0,714, имеет индекс интеллектуального капитала, что позволяет отнести кадровый потенциал к числу основных конкурентных преимуществ компании. За этим показателем стоят профессиональная подготовка специалистов по таможенному делу и их умение применять принципы и правила номенклатурной классификации товаров. Однако знания сами по себе не исчерпывают ценность накопленного интеллектуального капитала. Важен и опыт взаимодействия с контролирующими органами, благодаря которому сотрудники могут использовать свою квалификацию при решении конкретных задач таможенного оформления, в том числе при обосновании выбранного кода товара и подготовке ответов на запросы таможни. Поэтому сильную сторону организации следует видеть не только в уровне подготовки персонала, но и в способности специалистов применять знания в рабочих ситуациях.

Таблица 2.12 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности

Групповой индекс	Обозначение	Значение индекса (I_j)	Коэффициент значимости (K_j)	Взвешенный вклад ($K_j \times I_j$)
Индекс цифровой экосистемности	Idig	0,608	0,25	0,152
Индекс интеллектуального капитала	Ihr	0,714	0,25	0,179
Индекс институциональной надежности	Ifin	0,598	0,30	0,179
Индекс сервисной эластичности	Iserv	0,648	0,20	0,130
Интегральный показатель конкурентоспособности	ИПК	—	1,00	0,640

Индекс сервисной эластичности составляет 0,648 и занимает второе место по величине среди рассматриваемых индексов. Его содержание раскрывается через способность организации учитывать индивидуальные запросы клиентов при оказании услуг и своевременно обрабатывать поступающие заявки, поддерживая удовлетворенность заказчиков качеством обслуживания.

Таблица 2.13 – Интерпретация результатов оценки конкурентоспособности

Параметр оценки	Значение	Интерпретация
Интегральный показатель конкурентоспособности (ИПК)	0,640	Зона устойчивого развития ($0,5 \leq \text{ИПК} < 0,8$)
Наиболее сильный групповой индекс	$I_{hr} = 0,714$	Интеллектуальный капитал является ключевым конкурентным преимуществом
Наиболее слабый групповой индекс	$I_{fin} = 0,598$	Институциональная надежность требует приоритетного развития
Отклонение от зоны стратегического доминирования	0,160	Необходимо повышение ИПК на 25% для достижения лидерских позиций

Индекс цифровой экосистемности имеет более низкое значение, равное 0,608, и отражает степень интеграции информационных систем таможенного представителя с цифровой инфраструктурой ФТС России, уровень автоматизации бизнес-процессов и применение технологий электронного декларирования, поэтому совместное рассмотрение двух названных индексов позволяет оценить, в какой мере адаптивность обслуживания подкреплена развитием его цифровой основы.

Наименьшее значение, составляющее 0,598, принимает индекс институциональной надежности, и, так как данной группе присвоен наибольший коэффициент весомости, ее низкое значение позволяет квалифицировать повышение институциональной надежности как приоритетное направление укрепления конкурентной позиции таможенного представителя. Однако сама оценка не раскрывает причин выявленного ограничения, которое может быть связано с недостаточным размером обеспечения деятельности, с непродолжительным сроком присутствия на рынке либо с фактами привлечения к административной ответственности за нарушения в области таможенного дела, вследствие чего вклад каждого из перечисленных обстоятельств устанавливается лишь при обращении к исходным данным, на основании которых рассчитан индекс.

Обобщение результатов в диагностической карте конкурентного профиля таможенного представителя, приведенной в таблице 2.14, обеспечивает переход от анализа отдельных показателей к интерпретации их совокупности, так как в

принятой трехзонной модели значения индексов соотносятся с границами диагностических зон и тем самым образуют основание для определения направлений развития. При этом выбор указанных направлений должен учитывать как характер выявленных ограничений, так и значимость соответствующих показателей в структуре итоговой оценки, чем обеспечивается согласованность управленческих решений с результатами проведенной диагностики.

Таблица 2.14 – Диагностическая карта конкурентного профиля таможенного представителя

Зона оценки	Диапазон значений	Характеристика позиции	Статус исследуемого объекта
Зона стратегического доминирования	$ИПК \geq 0,80$	Лидер рынка с устойчивыми конкурентными преимуществами, высокий потенциал экспансии	-
Зона устойчивого развития	$0,50 \leq ИПК < 0,80$	Стабильная рыночная позиция, наличие резервов для роста конкурентоспособности	ООО «Альфа-Логистик» (ИПК = 0,640)
Зона нестабильности и дисбаланса	$ИПК < 0,50$	Высокие риски утраты конкурентных позиций, необходимость антикризисных мер	-

При установлении границ диагностических зон за основу принято содержательное толкование уровней конкурентоспособности, выделяемых на нормированной шкале, тем самым пороговые значения соотнесены с принятой в исследовании интерпретацией результатов оценки. Порог 0,80 соответствует 80 % максимально возможного значения интегрального показателя и в рамках используемой модели определяет нижнюю границу зоны стратегического доминирования. Значение 0,50 составляет середину шкалы и принято в качестве нижней границы зоны устойчивого развития.

При установленных пределах значение интегрального показателя ООО «Альфа-Логистик», равное 0,640, позволяет отнести организацию к зоне устойчивого развития. Интегральная оценка конкурентоспособности превышает нижнюю границу установленной диагностической зоны на 0,140

пункта, а для достижения зоны стратегического доминирования требуется ее увеличение на 0,160 пункта. Такое соотношение позволяет уточнить положение организации в пределах диагностической шкалы, но не дает оснований для выбора конкретных управленческих решений. Одинаковый уровень интегральной оценки может складываться при различных сочетаниях сильных и слабых сторон деятельности, поэтому величина разрыва с целевым ориентиром не раскрывает причин, сдерживающих развитие организации. Содержание необходимых изменений следует определять на основе анализа отдельных составляющих конкурентоспособности и выявленных при этом ограничений. Именно эти результаты положены в основу направлений развития ООО «Альфа-Логистик», представленных в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Рекомендации по повышению конкурентоспособности на основе выявленных разрывов

Групповой индекс	Текущее значение	Целевое значение	Разрыв	Приоритетные направления развития
Idig	0,608	0,750	0,142	Внедрение AI-модулей предиктивной аналитики рисков, расширение API-интеграций с клиентскими ERP-системами
Ihr	0,714	0,800	0,086	Программа сертификации специалистов по международным стандартам, система удержания ключевых экспертов
Ifin	0,598	0,750	0,152	Увеличение размера банковской гарантии, повышение категории УЭО, оптимизация структуры капитала
Iserv	0,648	0,780	0,132	Развитие мультимодальных сервисов, внедрение системы персонализированной отчетности

Цифровое развитие ООО «Альфа-Логистик» целесообразно связать прежде всего с повышением качества планирования перевозок. Для этого предлагается внедрить инструменты предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта, которые позволят прогнозировать сроки выполнения заказов и предстоящие затраты. Например, при подготовке расчетов можно учитывать накопленные сведения о продолжительности перевозок и отклонениях фактических расходов от запланированных. Не менее

важно наладить обмен данными с системами управления ресурсами предприятий клиентов через программные интерфейсы. Такая интеграция позволит сократить объем ручного ввода информации, а прогнозные модели помогут точнее оценивать параметры исполнения заказов.

Однако установка программного обеспечения сама по себе не обеспечит ожидаемого результата. Сотрудникам необходимо научиться работать с новыми инструментами, понимать логику полученных прогнозов и учитывать ограничения их применения. Поэтому обучение следует строить вокруг конкретных рабочих задач, сочетая освоение цифровых решений с углублением знаний в области сопровождения таможенных операций. Международная профессиональная сертификация может служить подтверждением приобретенных компетенций, но не должна становиться самоцелью. Представляется более обоснованным оценивать пользу обучения по изменениям в работе сотрудников, в том числе по точности подготовки документов, числу ошибок и качеству решения нестандартных задач. Одновременно компании следует совершенствовать условия удержания ключевых специалистов, чтобы приобретенные ими знания оставались востребованными внутри организации.

Отдельного внимания требует финансовое обеспечение деятельности ООО «Альфа-Логистик». Даже при наличии современных технологий и подготовленной команды возможности участия в крупных тендерах ограничиваются, если компания не отвечает предъявляемым требованиям к финансовой состоятельности и надежности исполнителя. В связи с этим предлагается увеличить размер гарантийного обеспечения, а также провести подготовку к выполнению условий получения статуса уполномоченного экономического оператора. Доступ к связанным с этим статусом специальным упрощениям следует рассматривать как самостоятельное преимущество, а не как замену соответствию требованиям конкретного тендера. В совокупности эти меры призваны снизить финансовые и квалификационные барьеры и расширить круг заказов, на которые компания сможет претендовать.

Таким образом, наращивать ресурсы ООО «Альфа-Логистик» следует с учетом требований тех сегментов рынка, в которых компания планирует укреплять свои позиции. Важно не просто расширять технические, кадровые и финансовые возможности, а добиваться того, чтобы они обеспечивали допуск к новым заказам и позволяли выполнять принятые обязательства.

В сфере сервисной деятельности сочетание технологических, кадровых и финансовых возможностей создает предпосылки для развития мультимодальных перевозок и совершенствования клиентской отчетности с учетом индивидуальных информационных потребностей заказчиков. Интеграция информационных систем открывает заказчикам доступ к сведениям о ходе перевозки, а инструменты прогнозной аналитики позволяют уточнять ожидаемые сроки операций и величину сопутствующих затрат, однако практическая значимость этих решений определяется тем, способны ли сотрудники использовать получаемые сведения при координации перевозочных и таможенных процедур, поэтому повышение качества сервиса предполагает не только внедрение цифровых инструментов, но и их включение в регламентированную профессиональную деятельность персонала.

Взаимозависимость рассмотренных направлений подтверждает, что оценка конкурентоспособности, построенная преимущественно на ретроспективных финансовых коэффициентах, не раскрывает условий формирования конкурентных преимуществ таможенного представителя, поскольку финансовые показатели отражают достигнутые результаты, но не характеризуют ресурсы и организационные возможности, за счет которых эти результаты воспроизводятся в последующих периодах. Учет данного обстоятельства обуславливает необходимость применения многофакторной модели оценки конкурентоспособности компании, включающей финансовые, технологические, кадровые и сервисные характеристики. При этом определяющими факторами выступают технологическая оснащенность, профессиональные компетенции персонала и способность компании выполнять обязательства в установленные сроки в пределах планируемых затрат.

Выводы по разделу 2

1. Проведенное исследование показало, что цифровизация таможенного администрирования, усложнение нормативного регулирования внешнеэкономической деятельности и изменение требований корпоративных заказчиков обуславливают расширение функций таможенного представителя, деятельность которого наряду с совершением таможенных операций охватывает консультирование, сопровождение внешнеторговых сделок и координацию связанных с ними логистических процессов. В этих условиях укрепление конкурентных позиций компании зависит от комплексности обслуживания и устойчивости отношений с заказчиками, поскольку выполнение преимущественно посреднических функций ограничивает возможности дифференциации предложения.

2. Установлено, что развитие рынка таможенных услуг характеризуется сочетанием консолидации предложения и сохранения потенциала дальнейшего роста как на глобальном, так и на национальном уровне, при том, что российскому рынку присуща выраженная территориальная неоднородность, которая проявляется в сосредоточении свыше 80 % зарегистрированных таможенных представителей в Центральном и Северо-Западном федеральных округах. Поскольку подобное размещение организаций отражает сложившуюся концентрацию кадровых и организационных ресурсов, а перераспределение товаропотоков в восточном направлении изменяет пространственные условия формирования спроса, расширение регионального присутствия таможенных представителей приобретает значение одного из направлений адаптации предложения к изменяющейся географии внешнеэкономической деятельности.

3. Эмпирическое исследование показало, что выбор таможенного представителя требует согласования интересов нескольких участников. Потенциальных исполнителей сравнивают не только по условиям текущего заказа, но и с учетом возможности длительного сотрудничества. Опрошенные

придают большее значение профессиональной компетентности и надежности партнера, чем стоимости его услуг. Средняя удовлетворенность обслуживанием составила 7,4 балла из 10, а прозрачность ценообразования получила 3,4 балла из 5, что отражает неодинаковое восприятие отдельных сторон сервиса. При этом 60 % респондентов допускают смену поставщика. Таким образом, удовлетворенность обслуживанием не означает устойчивой приверженности выбранному таможенному представителю.

4. При выборе долгосрочного партнера клиенты обращают внимание на цифровые инструменты взаимодействия, понятный состав затрат и порядок их расчета, индивидуальное сопровождение и помощь в предупреждении рисков внешнеэкономической деятельности. Интерес к цифровым платформам в среднем оценен в 4,3 балла из 5, что подтверждает востребованность такого формата обслуживания. Потребительские предпочтения показывают, что конкурентные позиции таможенного представителя зависят от его технологических возможностей, квалификации сотрудников и организации работы. Цена также влияет на выбор, однако сама по себе не позволяет оценить способность компании соответствовать требованиям клиентов.

5. Для оценки конкурентоспособности предприятия разработана методика, которая учитывает специфику таможенных услуг и выявленные требования потребителей. Она объединяет четыре компонента – цифровую экосистемность, интеллектуальный капитал, институциональную надежность и сервисную эластичность. Каждому компоненту соответствует групповой индекс, включающий от четырех до пяти субиндексов. Их значения приводятся к единой шкале с помощью линейного масштабирования, после чего интегральный показатель рассчитывается как взвешенная сумма четырех групповых индексов.

6. При апробации методики на материалах ООО «Альфа-Логистик» интегральный показатель конкурентоспособности составил 0,640, что по принятой шкале соответствует зоне устойчивого развития, однако общая оценка не раскрывает различий между отдельными компонентами. Наиболее

сильной стороной компании оказался интеллектуальный капитал, а первоочередных мер требует укрепление институциональной надежности, поэтому при выборе направлений развития важно учитывать не только итоговый показатель, но и значения, из которых он складывается.

Основные положения, изложенные в разделе опубликованы в работах автора [127, 128, 129, 130].

РАЗДЕЛ 3

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РЫНКА ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ

3.1 Разработка маркетинговой стратегии в сфере таможенного обслуживания при унификации таможенного регулирования

Разработка маркетинговой стратегии для рынка таможенных услуг в современных условиях последовательно гармонизирующейся таможенной политики является задачей более трудоемкой, чем стратегическое планирование для компаний из других сегментов сферы услуг [131].

Чтобы учесть особенности этого рынка, привычный перечень факторов внешнего окружения приходится расширять за счет дополнительных субфакторов, к которым следует отнести нормативно-регулятивную среду, острую конкуренцию, растущие запросы и высокую взыскательность клиентов, многоступенчатость таможенных процедур, а также воздействие технологий и их глобальное распространение.

Перечисленные субфакторы органично встраиваются в классическую структуру PEST-анализа, поскольку нормативно-регулятивная среда отнесена к политическому блоку, интенсивность конкуренции рассматривается как экономический фактор, запросы и взыскательность клиентов вместе со сложностью таможенных процедур включены в социальную группу, а технологическое воздействие и его глобальный характер отнесены к технологическим факторам.

С помощью PEST-анализа определяют способ и тип влияния политических, экономических, социальных и технологических условий на работу организаций, предоставляющих таможенные услуги. Пересмотр норм таможенного законодательства способен заметно изменить условия работы

участников этого рынка, когда на него также воздействуют экономические сдвиги, в частности колебания валютных курсов и кризисные явления в мировой экономике.

Спрос на таможенные услуги изменчив и под действием социальных факторов трансформации потребительских предпочтений и моделей поведения клиентов. Когда структура и многообразие потребностей населения меняются, смещается и спрос, а вслед за ним обновляется востребованный ассортимент, в том числе товаров, перемещаемых через таможенную границу. Технологические перемены, связанные с внедрением современных систем таможенного контроля и автоматизацией операций, делают предоставление таможенных услуг более эффективным.

Данный инструмент портфельного макроанализа позволяет всесторонне оценить внешнюю среду и ее влияние на деятельность предприятия, оказывающего таможенные услуги. С его помощью целесообразно выявлять потенциальные угрозы и перспективные возможности, прогнозировать развитие рыночных тенденций и принять взвешенные решения при планировании долгосрочной стратегии организаций Донецкой Народной Республики.

Номенклатура факторов для PEST-анализа, взвешенных относительно рынка таможенных услуг Донецкой Народной Республики, систематизирована в таблице 3.1.

Далее, оценим уровень влияния каждого фактора, с использованием шкалы от 1 до 3 баллов, где:

1 балл – воздействие незначительно и почти не сказывается на результатах деятельности;

2 балла – имеет значение лишь при серьезном изменении;

3 балла – малейшее колебание сильно отразится на предприятии.

А также, оценим вероятность изменения факторов по шкале от 1 до 5 баллов, при условии, что состояние фактора и субфактора:

не изменится – 1 балл;

возможно изменится – 2 балла;

вырастет незначительно – 3 балла;

вырастет ощутимо – 4 балла;

очень сильно вырастет – 5 балла.

При оценке использованы балловые шкалы, предложенные мировыми ведущими маркетологами [131].

Таблица 3.1 - Факторы PEST-анализа для предприятия на рынке таможенных услуг Донецкой Народной Республики

Группа	Субфакторы
Политические факторы	Курс государства в сфере таможенного регулирования и корректировки нормативно-правовой базы. Устойчивость внутривнутриполитической обстановки в стране. Состояние международных отношений на глобальном уровне. Действие и юридическая сила межгосударственных договоров о зонах свободной торговли и иных соглашений. Масштаб государственного воздействия на участников рынка таможенных услуг в отдельной отрасли.
Экономические факторы	Макроэкономическое равновесие страны. Динамика внешнеэкономического оборота и объемы трансграничного перемещения грузов. Соперничество участников сферы таможенного посредничества. Валютные курсы и ставки налогов, которые могут влиять на предоставление и оказание таможенных услуг. Динамика доходов населения и безработицы.
Социальные факторы	Социокультурные сдвиги и критерии, по которым клиенты оценивают работу таможенных органов. Изменения численности и возрастно-половой структуры населения. Подготовленность граждан и специалистов в вопросах таможенного права. Общественные ожидания и насущные потребности жителей.
Технологические факторы	Степень технической оснащенности таможенного администрирования и его материальной базы. Уровень технологического развития процедур таможенного оформления и сопутствующих им систем. Техническая база таможенных процессов. Затраты конкурентов на совершенствование используемых технологий.

Результаты исследования приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Балльная оценка метода «PEST-анализ»

Факторы и субфакторы	Влияние	Вес влияния	Эксперты					Средняя оценка	Итого с учетом веса влияния
			1	2	3	4	5		
<i>Политические факторы</i>									
1. Курс государства в сфере таможенного регулирования и корректировки нормативно-правовой базы.	3	0,077	2	1	1	3	2	1,8	0,14
2. Устойчивость внутрителической обстановки в стране.	1	0,026	1	2	2	2	1	1,6	0,04
3. Состояние международных отношений на глобальном уровне.	2	0,051	3	4	4	4	3	3,6	0,18
4. Действие и юридическая сила межгосударственных договоров о зонах свободной торговли и иных соглашений.	3	0,077	5	5	4	4	5	4,6	0,35
5. Масштаб государственного воздействия на участников рынка таможенных услуг в отдельной отрасли.	3	0,077	2	3	3	2	2	2,4	0,18
<i>Экономические факторы</i>									
1. Макроэкономическое равновесие страны.	2	0,051	3	2	3	4	3	3,0	0,15
2. Динамика внешнеэкономическо-го оборота и объемы трансгра-ничного перемещения грузов.	2	0,051	5	4	5	4	4	4,4	0,23
3. Соперничество участников сферы таможенного посредничества.	2	0,051	3	4	3	3	2	3,0	0,15
4. Валютные курсы и ставки налогов, которые могут влиять на предоставление и оказание таможенных услуг.	3	0,077	3	4	3	4	2	3,2	0,25

Продолжение таблицы 3.2

Факторы и субфакторы	Влияние	Вес влияния	Эксперты					Средняя оценка	Итого с учетом веса влияния
4. Валютные курсы и ставки налогов, которые могут влиять на предоставление и оказание таможенных услуг.	3	0,077	3	4	3	4	2	3,2	0,25
5. Динамика доходов населения и безработицы.	3	0,077	2	3	3	2	2	2,4	0,18
<i>Социальные факторы</i>									
1. Социокультурные сдвиги и критерии, по которым клиенты оценивают работу таможенных органов.	2	0,051	1	2	2	1	1	1,4	0,07
2. Изменения численности и возрастно-половой структуры населения.	1	0,026	3	2	3	3	1	2,4	0,06
3. Подготовленность граждан и специалистов в вопросах таможенного права.	2	0,051	1	2	1	1	1	1,2	0,06
4. Общественные ожидания и насущные потребности жителей	1	0,026	1	2	2	1	1	1,4	0,04
<i>Технологические факторы</i>									
1. Степень технической оснащенности таможенного администрирования и его материальной базы.	3	0,077	5	4	3	3	5	4,0	0,31
2. Уровень технологического развития процедур таможенного оформления и сопутствующих им систем.	2	0,051	4	3	2	4	2	3,0	0,15
3. Техническая база таможенных процессов.	2	0,051	3	3	2	4	2	2,8	0,14
4. Затраты конкурентов на совершенствование используемых технологий.	2	0,051	4	5	3	5	4	4,2	0,22
ИТОГО влияние	39	1,000						53,6	3,16

Данные таблицы 3.2 по расчету влияния и вероятности изменения анализируемых факторов и субфакторов позволили преобразовать вычисления в матричный вид, располагая факторы по убыванию. Одновременно учитывая, что чем выше рассчитанный показатель, тем большего внимания требует фактор. Полученная матрица изображена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица весомости факторов, анализируемых методом PEST-анализа

Фактор	Вес	Фактор	Вес
<i>Политические факторы</i>		<i>Экономические факторы</i>	
Действие и юридическая сила межгосударственных договоров о зонах свободной торговли и иных соглашений.	0,35	Валютные курсы и ставки налогов, которые могут влиять на предоставление и оказание таможенных услуг.	0,25
Состояние международных отношений на глобальном уровне.	0,18	Динамика внешнеэкономического оборота и объемы трансграничного перемещения грузов.	0,23
Масштаб государственного воздействия на участников рынка таможенных услуг в отдельной отрасли.	0,18	Динамика доходов населения и безработицы.	0,18
Курс государства в сфере таможенного регулирования и корректировки нормативно-правовой базы.	0,14	Макроэкономическое равновесие страны.	0,15
Устойчивость внутриполитической обстановки в стране.	0,04	Соперничество участников сферы таможенного посредничества.	0,15
<i>Социальные факторы</i>		<i>Технологические факторы</i>	
Социокультурные сдвиги и критерии, по которым клиенты оценивают работу таможенных органов.	0,07	Степень технической оснащенности таможенного администрирования и его материальной базы.	0,31
Изменения численности и возрастно-половой структуры населения.	0,06	Затраты конкурентов на совершенствование используемых технологий.	0,22
Подготовленность граждан и специалистов в вопросах таможенного права.	0,06	Уровень технологического развития процедур таможенного оформления и сопутствующих им систем.	0,15
Общественные ожидания и насущные потребности жителей	0,04	Техническая база таможенных процессов.	0,14

После определения веса влияния на предприятие факторов на рынке таможенных услуг Донецкой Народной Республики, выявим вероятные изменения, оказывающие влияние на деятельность компании, и разработаем меры для снижения негативного воздействия внешней среды (табл. 3.4).

Проведенный 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 «...входящие сигналы об изменении условий внешней среды» [132, с. 86] и обеспечивающей адаптацию рыночного предложения к изменениям условий оказания таможенных услуг.

Для обоснования выбора маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг Донецкой Народной Республики целесообразно применить матрицу McKinsey, которая позволяет определить стратегические приоритеты развития отдельных видов услуг посредством сопоставления привлекательности соответствующих рыночных сегментов и конкурентных позиций предприятия в каждом из них [132].

Привлекательность сегмента рынка таможенных услуг определяется тем, насколько работа с соответствующей группой заказчиков позволяет предприятию поддерживать устойчивый объём операций и получать экономически обоснованный доход. Конкурентная среда влияет на возможность реализации этого потенциала. При относительно невысокой интенсивности соперничества предприятию проще привлекать заказчиков и укреплять свои позиции. Оценка сегмента также предполагает изучение его ёмкости, направления и темпов изменения спроса, доступности каналов привлечения заказчиков и затрат на обслуживание. Следовательно, привлекательность характеризуется соотношением рыночных возможностей и ресурсов, необходимых предприятию для их использования.

Таблица 3.4 – Результаты PEST-анализа для предприятия на рынке таможенных услуг

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
<i>Политические факторы</i>			
Действие и юридическая сила межгосударственных договоров о зонах свободной торговли и иных соглашений.	Донецкая Народная Республика в качестве нового субъекта Российской Федерации может претендовать на присвоение статуса свободной экономической зоны с упрощенной системой налогообложения, таможенной политики и инвестиционной деятельности.	Увеличится товарооборот не только со стороны импорта, а и экспорта производимой на территории Донецкой Народной Республики продукции. Следовательно, активизируется таможенная деятельность по экспортно-импортным операциям.	Актуализация знаний по изменениям существующих законодательных документов и отслеживание интеграционных процессов в экономическое пространство Российской Федерации.
Общемировая политическая ситуация.	Современная геополитическая обстановка позволяет сделать предположение о трансформационных процессах расстановки производственных сил в мире. Происходит своеобразное перераспределение зон влияния между развитыми странами. Полюсность мировой экономика нестабильна.	Предприятие находится в неустойчивом положении из-за нестабильности товарных потоков через таможенную границу Донецкой Народной Республики.	Предприятию необходимо следовать государственной политике Российской Федерации в условиях интеграции в ее экономическое пространство, находится в юридическом поле этой страны, и способствовать стабильному пополнению бюджета путем строго контроля за ассортиментной структурой экспортно-импортных операций.

Продолжение таблицы 3.4

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
Степень влияния государства на объекты рынка таможенных услуг из конкретной отрасли.	Возможно, в Донецкую Народную Республику по причине ее инвестиционной привлекательности и специфичности восстановления не только экономической сферы, а и всей ее инфраструктуры, будут ввозиться определенные товары (например, строительные) по дотационным программам. Отдельную категорию специфичных товаров представляют товары гуманитарной помощи не только Российской Федерации, а других дружественных стран.	На деятельности предприятия может отразиться влияние нормативных документов на товары, перемещаемые через таможенную границу из конкретной отрасли, поскольку некоторые группы товаров могут подвергаться особым процедурам налогообложения, другие – не подвергаться вовсе.	Регулярно и тщательно отслеживать изменения в таможенном законодательстве. Добавит уверенности предприятию развитие партнерских отношений с субъектами рынка таможенных услуг Российской Федерации с целью обмена опытом и изучения опыта работы в таможенной системе страны.
Таможенная политика государства и изменения в законодательстве.	Гармонизация таможенной политики может привести к изменению правил и законодательства, которые регулируют рынок таможенных услуг.	Деятельность предприятия может переносить застойные процессы.	Необходимо внимательно изучать новое законодательство и анализировать его влияние на бизнес. Мониторинг законодательства обеспечит оформление подписок на ведущие таможенные журналы российской Федерации и авторизации в информационном пространстве специализированных сайтов сферы таможенных услуг.

Продолжение таблицы 3.4

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
<i>Экономические факторы</i>			
Валютные курсы и ставки налогов, которые могут влиять на предоставление и оказание таможенных услуг.	Современное развитие международных отношений свидетельствует о регулярных колебаниях валютных курсов (как незначительных, так и агрессивно резких). Прогнозирование изменений возможно, но его вероятность колеблется.	Влечет изменение стоимости оказания таможенных услуг на мировом рынке.	Максимальное переведение расчетных операций по оплате за предоставленные таможенные услуги в российский рубле.
Тенденции внешней торговли и интенсивность потоков товаров через границу.	Интенсивность товарных потоков через таможенную границу Донецкой Народной Республики, вероятно, возрастет в условиях интеграционных процессов в экономическое пространство Российской Федерации.	Предприятие не справится с предоставлением нужного объема предложения на возникший спрос на таможенные услуги.	Предприятию необходимо установление партнерских отношений. Установление партнерских отношений с другими компаниями на рынке таможенных услуг может помочь в расширении клиентской базы и предоставлении более широкого спектра услуг. При этом необходимо учитывать изменения в законодательстве и требованиях клиентов. Кроме этого, партнеры могут быть использованы для усиления имиджа компании и улучшения качества обслуживания.

Продолжение таблицы 3.4

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
Динамика доходов населения и безработицы.	Ухудшение динамики доходов населения и рост безработицы повлекут снижение платежеспособного спроса и таможенного оборота товаров.	Снижение спроса на рынке таможенных услуг.	Предоставление высококачественных услуг, снижение оплаты за казанные услуги, внедрение программ лояльности для постоянных клиентов.
Конкуренция на рынке таможенных услуг.	Рост таможенного товарооборота повлечет увеличение количества предприятий на рынке таможенных услуг, что ужесточит конкуренцию.	В условиях жесткой конкуренции предприятие подвергается рискам – от потери клиентской базы до ликвидации самого предприятия.	Анализ рынка и конкурентов позволяет определить тенденции на рынке, требования клиентов, сильные и слабые стороны конкурентов. Эта информация может быть использована для определения конкурентных преимуществ и разработки маркетинговой стратегии.
Экономическая стабильность государства.	Экономическая стабильность государства является шатким состоянием. Современное положение дел Российской Федерации среди мирового сообщества вызывает уважение, однако санкционная политика недружественных стран оказывает преимущественно негативное влияние и требует трансформации устоявшихся экономических процессов, и активной политики импортозамещения.	Спад экономической стабильности в государстве обусловит рост налогообложения и ужесточит положение дел на рынке таможенных услуг (снижение темпов производства, товарооборота, уровня жизни, платежеспособности населения и т.п.)	Предприятию необходимо повышать свою конкурентоспособность (предоставление качественных услуг), внедрять современные технологии в свою деятельность, набирать постоянную клиентскую базу, заключать долгосрочные договора сотрудничества, развивать партнерские отношения, повышать квалификацию своих сотрудников.

Продолжение таблицы 3.4

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
<i>Социальные факторы</i>			
Социальные тенденции и требования потребителей к качеству таможенных услуг.	Структура потребностей населения Донецкой Народной Республики, видоизменяясь и расширяясь, регулярно трансформируется. В условиях вхождения Республики в состав Российской Федерации население получило возможность пользования потребительским рынком страны. Вследствие чего происходит изменение потребностей населения.	Социальные тенденции и трансформация требований потребителей к качеству таможенных услуг, изменение структуры их потребностей влекут расширение ассортимента ввозимых на территорию Республики товаров. Предприятию необходимо быть готовым к особенностям работы с каждой новой ассортиментной группой и владеть знаниями о их тарифе налогообложения.	Развитие бренда на рынке таможенного посредничества устанавливает авторитетность предприятия с целью привлечения большей целевой аудитории. Брендинг традиционно реализуется дизайном логотипа, созданием уникальности стилевого решения и формированием общего имиджа компании.
Демографические изменения.	Демографические изменения в Российской Федерации показывают положительную динамику благодаря политике стимулирования рождаемости. В Донецкой Народной Республике подобная динамика пока отсутствует. Перспективы Республики в Российской Федерации при условии завершения военно-политического конфликта оптимистичны. Население репродуктивного возраста владеет убеждением и желанием возвращения в ДНР.	Уменьшение количества населения Донецкой Народной Республики повлечет снижение темпов товарооборота на территории Республики, что негативно скажется на функционировании предприятия на рынке таможенных услуг.	Использование социальных медиа может помочь компании привлечь новых клиентов и улучшить коммуникацию с существующими клиентами. Компания может использовать социальные медиа для публикации новостей, информирования о новинках и т.п.

Продолжение таблицы 3.4

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
Уровень образования в области таможенного права.	Гармонизация таможенной политики может привести к изменению процессов и требований на рынке таможенных услуг.	Подобные тенденции будут требовать от сотрудников предприятия повышения их квалификации и актуализации умений и навыков.	Качество обслуживания является ключевым фактором при выборе таможенного брокера. Повышение качества обслуживания может быть достигнуто через обучение и развитие сотрудников, автоматизацию процессов и использование инновационных интернет-технологий. Главная цель – возможность адаптации к новым условиям и предоставление высококачественных услуг.
Социальные потребности населения.	Клиенты на рынке таможенных услуг могут быть подвержены изменению требований в результате гармонизации таможенной политики. Важно понимание требований клиентов и адаптация услуги в соответствии с новыми правилами и требованиями.	Изменение потребностей населения станет причиной изменения структуры (расширение или видоизменения) ассортимента ввозимых на территорию Республики товаров. Предприятию необходимо быть готовым к особенностям работы с каждой новой ассортиментной группой и владеть знаниями о их тарифе налогообложения.	Необходимо проведение сегментации рынка. Она позволяет определить группы клиентов, которые имеют сходные потребности и характеристики. Это помогает компании адаптировать свои услуги и маркетинговые сообщения для каждой группы клиентов, что улучшает качество обслуживания и увеличивает вероятность привлечения клиентов.

Продолжение таблицы 3.4

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
<i>Технологические факторы</i>			
Технологический уровень таможенных процедур и их инфраструктуры.	Прогнозировано улучшение уровня технологической оснащенности и совершенствования технической оснащенности проведения таможенных процедур.	Предприятие столкнется с отсутствием опыта взаимодействия с таможенными органами в рамках функционирования рынка таможенных услуг и отсутствием необходимого уровня технической оснащенности (программное обеспечение).	Возможными решениями является: обращение к специализированным консалтинговым компаниям, которые имеют опыт взаимодействия с таможенными органами и предоставляют услуги по сопровождению импортно-экспортных операций; обучение персонала навыкам работы с таможенными органами, например, через проведение внутренних тренингов, курсов повышения квалификации и т.д.; приобретение необходимого программного обеспечения для работы с таможенными органами, а также обеспечение его регулярного обновления и сопровождения. взаимодействие с аутсорсинговыми компаниями, которые предоставляют услуги по оформлению таможенной документации и сопровождению импортных и экспортных процессов.

Окончание таблицы 3.4

Фактор	Ожидаемое изменение	Влияние на предприятие	Возможные решения
Затраты конкурентов на совершенствование используемых технологий.	В условиях расширения рынка таможенных услуг конкуренты могут изыскать резервы на совершенствование используемых технологий.	Для предприятия может произойти снижение конкурентоспособности, уменьшение прибыли, снижение качества услуг и потеря репутации	Для предотвращения этих последствий предприятие должно постоянно следить за изменениями на рынке таможенных услуг, исследовать новые технологии и методы работы, а также вовремя внедрять их в свою деятельность. Кроме того, необходимо постоянно повышать квалификацию своих сотрудников и инвестировать в новые технологии.

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 определяется способностью поставщика обеспечивать высокое качество и скорость таможенного оформления при соблюдении всех нормативных требований. Степулёва Л.Ф. и Макарова Д.В. связывают конкурентоспособность с качественным удовлетворением потребности декларанта при сокращении расходов, предлагая критерии и последовательность её оценки на региональном рынке [134]. Кроме того, заказчику особенно важны обоснованность решений, своевременное информирование, понятность расходов и возможность согласовать действия с собственными закупочными, производственными и логистическими процессами [135]. Таким образом, 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.

Критерии конкурентоспособности таможенной услуги могут варьироваться в зависимости от конкретного рынка и потребностей клиентов, однако, можно выделить несколько общих критериев:

1. Клиенты ожидают, что таможенные услуги будут оказаны качественно и профессионально, что подразумевает соблюдение законодательства и требований таможенных органов, точность и своевременность оформления документов и выполнение всех необходимых процедур.

2. Цена является важным фактором при выборе таможенного оператора, поэтому конкурентоспособная услуга должна иметь приемлемую цену, соответствующую рыночным условиям и предоставляемому качеству.

3. Клиенты хотят работать с надежным партнером, который выполняет свои обязательства и не подвергает их риску, в связи с этим, важна хорошая репутация таможенного оператора, его опыт работы и гарантии надежность оказываемых услуг.

4. Технологический прогресс и автоматизация процессов в таможенном бизнесе становятся все более важными факторами, поскольку таможенный оператор, использующий в своей работе новейшие технологии и предлагающий инновационные решения, имеет преимущество перед конкурентами.

5. Таможенный оператор, который уделяет внимание потребностям и требованиям клиентов, выделяется на фоне конкурентов, что обусловлено гибкими условиями работы, индивидуальным подходом к каждому клиенту, оказанием дополнительных необходимых услуг.

Балловая шкала для экспертной оценки выделенных критериев в рамках матрицы McKinsey приведена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Балловая шкала оценки для участника рынка таможенных услуг

Количество баллов	Обоснование	
	Привлекательность сегмента	Конкурентоспособность услуги
0-3	низкий уровень	
4-7	средний уровень	
8-10	высокий уровень	

Матрица McKinsey предполагает выделение девяти стратегических позиций предприятия на рынке таможенных услуг (табл. 3.6)

Таблица 3.6 – 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.
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

Продолжение таблицы 3.6

Привлекательность сегмента	Конкурентная позиция предприятия	Маркетинговая стратегия	Характеристика стратегии применительно к рынку таможенных услуг
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.

Таким образом, 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.

Основу такой стратегии составляет комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия, выполненный с учетом особенностей рынка таможенных услуг. Стратегия призвана определить действенные способы нейтрализации последствий, которые могут вызвать изменения макросреды на рынке таможенных услуг.

Проведем экспертную критериальную оценку согласно матрицы McKinsey для предприятия, функционирующего на рынке таможенных услуг для выбора приоритетной маркетинговой стратегии (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Экспертная критериальная оценка согласно матрицы McKinsey для предприятия,

Критерии оценивания	Важность критерия					Всего	К вес	Оценка					Средняя оценка	Оценка	Оценка за блок
	эксперты							эксперты							
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Привлекательность рынка															
уровень развития сегмента и его потенциальная емкость	6	7	6	8	8	35	0,19	10	9	8	7	10	8,8	1,69	
возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда	4	3	2	3	4	16	0,09	6	5	6	4	7	5,6	0,49	
наличие рекламной поддержки	5	5	4	7	5	26	0,14	1	2	2	3	1	1,8	0,26	
размер целевой аудитории;	8	8	5	6	7	34	0,19	3	1	4	3	3	2,8	0,52	
культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита);	1	2	1	2	3	9	0,05	2	2	3	2	1	2	0,10	
уровень знания и лояльности к товарам конкурентов;	3	1	7	1	2	14	0,08	4	5	8	4	3	4,8	0,37	
существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента	2	4	3	4	1	14	0,08	8	7	7	7	6	7	0,54	5,62
привлекательность тенденций на рынке таможенных услуг	7	8	8	5	6	34	0,19	10	9	10	8	7	8,8	1,64	
Конкурентоспособность услуги															
качество услуги	5	4	3	3	5	20	0,27	7	8	6	7	7	7	1,87	
стоимость услуги	4	5	2	4	3	18	0,24	3	2	1	1	3	2	0,48	
надежность	3	2	4	1	2	12	0,16	5	8	9	6	5	6,6	1,06	
инновации	2	1	1	2	4	10	0,13	1	2	3	2	2	2	0,27	
клиентоориентированность	1	3	5	5	1	15	0,20	4	8	5	5	4	5,2	1,04	4,71

Таким образом, расчеты показали, что балловая оценка предприятия в условиях гармонизации таможенной политики и интеграции Донецкой Народной Республики в социально-экономические процессы России на рынке таможенных услуг, согласно групп «привлекательности сегмента» оценена в 5,62 балла, и по «конкурентоспособность услуги» - 4,71 баллов. Таким образом, исследуемая фирма, согласно матрицы McKinsey расположена внутри сегмента №5, что изображено на рисунке 3.1).

		<i>Конкурентоспособность</i>		
		0-3 балла	4-7 баллов	8-10 баллов
<i>Привлекательность</i>	8-10 баллов	№1	№2	№3
	4-7 баллов	№4	№5	№6
	0-3 балла	№7	№8	№9

Рисунок 3.1 – Локализация исследуемой фирмы, функционирующей в рынке таможенных услуг Донецкой Народной Республики на матрице McKinsey (составлено автором на основе [136])

В соответствии с матрицей McKinsey [136], стратегия №5 соответствует положению, при котором и привлекательность сегмента, и конкурентоспособность услуги в нем находятся на среднем уровне. В такой ситуации выход в сегмент оправдан, если рынок имеет хорошие перспективы роста или у компании есть основания рассчитывать на укрепление своих конкурентных позиций, поэтому компании следует детально продумать, за счет чего можно нарастить конкурентные преимущества, выявить самых сильных соперников и выстроить стратегию противостояния им. Вложения при этом

должны быть умеренными и направленными на постепенное укрепление позиций, а продвижение лучше вести поэтапно, выбирая способы с наибольшей отдачей.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии на основе сопоставления привлекательности рыночных сегментов и конкурентных позиций предприятия позволяет обосновать приоритеты развития таможенных услуг, распределить ресурсы между направлениями обслуживания и согласовать решения по привлечению и удержанию клиентов.

3.2 Формирование комплекса маркетинга для реализации стратегии предприятия на рынке таможенных услуг

Комплекс маркетинга является совокупностью инструментов, которые использует компания с целью продвижения товаров или услуг на рынке, традиционно включающий в себя четыре основных элемента «4Р» – продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion) [137].

Продукт как элемент комплекса маркетинга представляет собой предлагаемое рынку благо – товар, услугу или их сочетание, обладающее характеристиками, которые обеспечивают удовлетворение потребностей целевых потребителей.

Цена как элемент комплекса маркетинга представляет собой денежную сумму, которую потребитель уплачивает за приобретение продукта, и которая устанавливается с учётом его воспринимаемой ценности, затрат предприятия и рыночных условий.

Место определяется расположением/размещением продукта или услуги на рынке, т.е. какие каналы будут использоваться для продажи продукта, например, оптовая и/или розничная сеть, интернет-магазины, государственные службы и т.д.

Продвижение является элементом, который относится к способам, которыми компания будет продвигать свой продукт на рынке. Продвижение

может включать в себя рекламу, прямую продажу, отношения с общественностью, личные контакты.

Традиционный комплекс маркетинга «4Р» несомненно является важным инструментом для разработки маркетинговой стратегии, однако в современных условиях он может быть недостаточным для полноценного продвижения продукта или услуги на рынке.

Автор Касаткин А.И. утверждает, что в отличие от традиционного маркетинга товаров, где используют вышеизложенный комплекс маркетинга «4Р», маркетинг сферы услуг характеризуется моделью «7Р», включающей дополнительные три компонента - персонал, процесс и материальную среду. Причина подобного дополнения классической версии комплекса маркетинга связана с необходимостью в личном взаимодействии потребителя услуг с лицом, которое их оказывает, а также из-за отсутствия вещественных составляющих услуг [138].

Действительно, персонал, процесс и материальная среда («3Р») являются элементами, которые описывают взаимодействие компании с ее клиентами и средой, в которой она действует [139].

С помощью квалифицированного персонала компании, который будет взаимодействовать с клиентами и предоставлять им высококачественный сервис, предприятие сможет оказать услугу высокого уровня качества. Квалификация персонала, его уровень обслуживания и профессиональное поведение имеют большое значение для формирования имиджа компании и привлечения новых клиентов.

Элемент «процесс» описывает, как компания выполняет свои задачи и обеспечивает выполнение своих обязательств перед клиентами. Компания должна иметь четкий и прозрачный процесс работы с клиентами, который будет для них понятным и удобным.

Материальная среда описывает условия, в которых клиенты взаимодействуют с продуктом или услугой. Материальная среда может включать в себя фирменную стилистику внешнего вида офиса компании,

оборудование, наличие фирменного знака и т.д. Компания должна уделять внимание материальной среде, чтобы она соответствовала ожиданиям клиентов и улучшала их восприятие услуги.

Включение элементов персонала, процесса и материальной среды в комплекс маркетинга помогает компании создать полноценную маркетинговую стратегию, которая будет учитывать все аспекты взаимодействия компании с ее клиентами и окружающей средой. Это поможет улучшить имидж компании, привлечь новых клиентов и удержать уже существующих.

Следовательно, комплекс маркетинга на рынке таможенных услуг должен иметь минимальный набор семи составляющих – продукт, цена, место, продвижение, персонал, процесс и материальную среду. Однако, совершенствование данного комплекса должно учитывать специфику рынка таможенных услуг.

Рынок таможенных услуг имеет свои особенности, связанные с правовыми, экономическими и политическими факторами, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии. Некоторые из них включают дополняющие элементы (субфакторы) узкой специализации в оказании таможенных услуг и сложности таможенных процедур, особенностей нормативной и правовой организации деятельности предприятия и влияния технологий. Например, продукт представляет собой услугу или совокупность взаимосвязанных услуг, обеспечивающих профессиональное сопровождение таможенных операций участника внешнеэкономической деятельности, содержание которого может включать подготовку и проверку документов, таможенное декларирование, консультирование и сопровождение взаимодействия с таможенными органами.

Взаимное и комплексное влияние специфических факторов и субфакторов, их обуславливающих, повлекло формирование механизма совершенствования комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Механизм формирования комплекса маркетинга для реализации стратегии предприятия на рынке таможенных услуг
(разработано автором)

Особенность разработанного механизма формирования комплекса маркетинга для реализации стратегии предприятия на рынке таможенных услуг заключается в том, что в маркетинговую систему организации включаются дополнительные составляющие (субфакторы), позволяющие уточнять и совершенствовать маркетинговую деятельность участников этого рынка.

Маркетинговый комплекс в сфере таможенных услуг нужен для создания результативной стратегии продвижения с учетом специфики сферы, которая бы способствовала компании находить новых заказчиков, удерживать постоянных клиентов и увеличивать свою долю на рынке.

Объектами усовершенствованного механизма являются таможенные услуги [140]. На рынке таможенных услуг оказываются различные виды услуг, связанных с таможенным оформлением грузов и товаров (рис. 3.3).

Некоторые из наиболее распространенных таможенных услуг, которые могут предоставляться на данном рынке, включают в себя:

1. Оформление документов таможенных процессов с целью соблюдения таможенных правил и норм в рамках перевозки товаров через таможенную границу.
2. Экспортно-импортное документальное сопровождение.
3. Консультирование по таможенному законодательству (предоставление советов и консультаций клиентам относительно таможенных законов и процедур, которые могут влиять на их бизнес).
4. Логистические услуги (услуги, связанные с перевозкой и хранением товаров, а также координацией логистических процессов).
5. Таможенное складирование.
6. Таможенное страхование (защита от потенциальных убытков, которые могут возникнуть в результате повреждения или утраты товаров в процессе транспортировки через границу).
7. Услуги по таможенной логистике (услуги, связанные с управлением логистическими процессами, которые включают в себя таможенное оформление, хранение и транспортировку товаров).



Рисунок 3.3 – Видовое разнообразие объектов механизма формирования комплекса маркетинга для реализации стратегии предприятия на рынке таможенных услуг (*систематизировано автором на основе [140]*)

Субъектами механизма совершенствования комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг являются организации по предоставлению услуг, посредники и потребители услуг. Первые и последние, из которых могут взаимодействовать как через посредников, так и без них.

Предприятию на рынке таможенных услуг для повышения эффективности своего функционирования необходимо применять комплекс маркетинга, описанный выше, который включает семь основных элементов, и четыре дополнительных (субфакторов).

Целевое обоснование применения дополнительных субфакторов усовершенствованного механизма комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг систематизировано на рис. 3.4.

Узкая специализация	таможенные услуги являются узкоспециализированным видом деятельности, поэтому маркетинговые стратегии должны учитывать этот фактор и быть ориентированными на конкретные сегменты рынка
Сложность таможенных процедур	компании, которые предоставляют таможенные услуги, должны обладать высокой квалификацией и опытом в этой области
Нормативная и правовая организация деятельности предприятия	самоидентификация предприятия в рамках государственных стандартов и законодательства нормативного поля страны
Технологии	автоматизация процессов, ускорение обработки документов и повышение эффективности услуг

Рисунок 3.4 – Целевое обоснование субфакторов рекомендованного механизма формирования комплекса маркетинга для реализации стратегии предприятия на рынке таможенных услуг
(разработано автором)

Таможенные услуги относятся к узкопрофильной сфере, поэтому маркетинговую стратегию на данном рынке необходимо выстраивать с опорой на эту особенность и нацеливать на четко определенные рыночные сегменты. Участникам внешнеэкономической деятельности оформление грузов при ввозе и вывозе нередко обходится дорого и отнимает достаточное количество ресурсов, в связи с чем от поставщиков услуг требуется глубокая профессиональная подготовка и современный практический опыт. Кроме этого, таможенное дело находится под юрисдикцией государства, поэтому компании

рынка таможенных услуг обязаны строго соблюдать действующие нормы и стандарты и заранее учитывать экономические и регуляторные перемены, которые могут изменить правила работы отрасли. Не менее значимы и цифровые решения, автоматизирующие рутинные операции, быстрее обрабатывающие документацию и повышающие качество обслуживания клиентов.

Маркетинговые исследования одиннадцати элементов усовершенствованного комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг позволяют предприятию применить широкий спектр маркетинговых практик по расширению услуг, улучшению качества услуг, анализу рынка и конкурентов, развитию онлайн-каналов продаж, установлению партнерских отношений и развитию бренда.

Клиенты на рынке таможенных услуг находятся в поиске компаний, готовых предоставить им полный спектр услуг, а расширение перечня услуг увеличит клиентскую базу, а соответственно и прибыль. Потребители на рынке таможенных услуг отдают предпочтение быстрой и точной обработке документов и грузов, поэтому необходимо постоянное совершенствование процессов для гарантий высокого уровня качества услуг. Анализ рынка и конкурентов является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии на рынке таможенных услуг, поэтому следует проводить мониторинг изменений на рынке и реагировать на них соответствующим образом через изменение цен или расширение перечня услуг. Клиенты на рынке таможенных услуг активно переориентируются на онлайн-каналы для поиска и покупки товаров и услуг, в связи с чем их развитие на примере сайта компании и социальных сетей необходимо с целью привлечения новых клиентов и укрепления конкурентоспособности. Сотрудничество со смежными участниками рынка, прежде всего с логистическими и транспортными операторами, позволяет таможенному представителю привлечь новых заказчиков и предлагать им комплексное обслуживание, а не отдельные операции. Не менее важна работа над узнаваемостью, потому что обоснованная стратегия брендинга вместе с

регулярными вложениями в рекламу и продвижение укрепляет деловую репутацию предприятия, повышая доверие к ней в профессиональной среде. Маркетинговый инструментарий на рынке таможенных услуг стоит развивать в контексте глобального перехода к цифровой экономике, поэтому цифровые решения необходимо использовать сразу по нескольким направлениям – для получения и обработки сведений о клиентах, конкурентах и рыночной ситуации, для автоматизации продаж и клиентского сервиса, а также с целью запуска рекламных и промоакций.

Проанализируем основные цифровые инструменты, рекомендуемые к использованию в комплексе маркетинга на рынке таможенных услуг.

CRM-системы автоматизируют процессы управления отношениями с клиентами и собирают данные о них с целью анализа и использования в маркетинговых мероприятиях (Приложение В). Они представляют собой подход к управлению взаимоотношениями с клиентами, позволяющий предприятиям строить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами. Применение CRM-систем на рынке таможенных услуг способствует эффективному управлению отношениями с клиентами, повышая уровень их удовлетворенности [141].

Основными преимуществами применения CRM-систем [142] на рынке таможенных услуг являются улучшения качества обслуживания клиентов, удовлетворенности клиентов, лояльности клиентов, маркетинговых показателей и управления продажами.

Аналитические платформы являются инструментами анализа больших объемов данных о потребителях, конкурентах и рынке в целом, работа с которыми способствует принятию обоснованных решений и определению новых возможностей для развития деятельности на рынке таможенных услуг в виду того, что они собирают, хранят и анализируют данные о потребностях клиентов, тенденциях рынка, конкурентной среде и других факторах [143]. С помощью аналитических платформ предприятия получают более точную информацию о своих клиентах, их предпочтениях и потребностях, обосновывая

разработку более эффективных маркетинговых стратегий и улучшая качество обслуживания. Анализ данных о конкурентах и рынке идентифицирует сильные и слабые стороны конкурентов, а также определяет возможности для улучшения качества деятельности [144].

Одним из примеров аналитической платформы, которая может быть применена на рынке таможенных услуг, является Tableau (Приложение Г). Она позволяет создавать интерактивные отчеты и дашборды на основе больших объемов данных, способствуя быстрому выявлению тенденций и получению выводов для улучшения маркетинговой стратегии.

Социальные сети активно используются для проведения рекламных проектов и расширения целевых аудиторий, а также с целью взаимодействия с существующими клиентами, поэтому использование социальных сетей является эффективным инструментом для продвижения и таможенных услуг. Они предоставляют возможность взаимодействия с клиентами, ответов на их вопросы и обратную связь, поддерживая существующих клиентов и привлекая новых с акцентом на их потребности и предпочтения [145].

Для эффективного использования социальных сетей в продвижении таможенных услуг необходима разработка соответствующей стратегии, определение целевой аудитории, выбор подходящих платформ, создание качественного контента и организация эффективной работы с клиентами.

Электронная почта и SMS-рассылки являются маркетинговыми инструментами эффективной связи с потребителями, информирования о новых услугах и акциях, а также выполнения функций напоминания о предстоящих событиях. Данные инструменты рекомендуется использовать для отправки информации о новых услугах, акциях и специальных предложениях существующим и потенциальным клиентам [146].

Для эффективного использования электронной почты и SMS-рассылок нужна база данных контактов клиентов и потенциальных клиентов, а также разработка качественного контента сообщений, в которых рекомендуется упоминать ссылки на сайт компании и на страницы социальных сетей с

дополнительной информацией о компании и услугах, в том числе с инструментом для обратной связи с клиентами [146].

Следует обратить внимание, что использование электронной почты и SMS-рассылок должно соответствовать законодательству о защите персональных данных и правилам электронной коммерции.

Сайты и мобильные приложения активно используют с целью предоставления информации о предприятии и оказываемых услугах, а также для оформления онлайн заявок и заказов. Онлайн-присутствие предприятия на рынке таможенных услуг помогает клиентам получить информацию о предоставляемых услугах в режиме реального времени, делая заказы, задавая вопросы, получая ответы на них, а также оплачивая услуги.

Сайт должен быть удобным и простым в использовании, информация на нем должна быть полной и актуальной, а мобильное приложение должно обеспечивать возможность быстрого и удобного доступа к информации о таможенных услугах и выполнению операций. Кроме этого, использование мобильных приложений позволяет предприятию эффективно создавать программы лояльности, предоставляя клиентам индивидуальные предложения на основе собранных данных [147].

Предприятию по оказанию таможенных услуг необходимо следить за доступностью информации на различных языках, что особенно важно при работе с клиентами за рубежом.

Электронные платежные системы являются инструментами быстрой и удобной оплаты услуг, повышая уровень сервиса и удобства для клиентов, применение которых на рынке таможенных услуг значительно упрощает процесс оплаты за услуги таможенного оформления и ускоряет прохождение таможенных процедур, что особенно актуально в контексте международных перевозок и валютных платежей. Электронные платежные системы также обеспечивают безопасность платежей и защиту от мошенничества [148].

Использование цифровых решений в маркетинговом комплексе предприятий на рынке таможенных услуг делает их работу результативнее,

укрепляя позиции среди конкурентов и представляя запросы заказчиков с большей точностью. С помощью современных цифровых инструментов выстраивается более гибкое управление маркетингом, ускоряя получение и обработку сведений о клиентах и рыночной ситуации, что позволяет рациональнее расходовать средства на продвижение и одновременно поднимать уровень сервиса. Однако, сам по себе переход на цифровые технологии еще не обеспечивает устойчивого положения на рынке таможенных услуг. Максимальный результат реален к достижению при разумном сочетании цифровых и классических маркетинговых подходов, а также при регулярной доработке маркетингового комплекса с учетом полученных результатов и изменений рыночной среды [149].

Традиционные методы маркетинга основаны на организации мероприятий, выставок, конференций и рассылку рекламных материалов по почте, а цифровые методы маркетинга по использованию социальных сетей, контекстной рекламы, SEO-оптимизации, email-маркетинга являются более эффективными в привлечении целевой аудитории и повышении конверсии, обеспечивая быстрый доступ к информации о компании и ее услугах, улучшая узнаваемость бренда и взаимодействие с клиентами.

Обновленная модель маркетинга для сферы таможенного оформления позволяет компании решить сразу несколько задач по формированию линейки услуг, соответствующей реальным запросам участников внешнеэкономической деятельности, выстраиванию гибкой системы ценообразования, подбору наиболее результативных способов реализации услуг и путей их доведения до потребителя.

Подобная модель в продвижении позволяет создать коммуникационную стратегию, учитывающую специфику таможенной отрасли и стимулирующую привлекать новых заказчиков. Кроме этого, она ориентирует предприятие на рынке таможенных услуг на высокий уровень сервиса, когда запросы клиентов выполняются полноценно, растет их лояльность, а круг партнеров постепенно расширяется.

Модернизированный маркетинговый комплекс предполагает постоянный мониторинг отраслевой среды и деятельности конкурентов, что помогает идентифицировать риски на ранних стадиях и находить перспективные направления для роста, параллельно укрепляя деловую репутацию организации и повышая известность ее бренда среди участников рынка, что способствует и удержанию постоянных заказчиков, и появлению новых.

3.3 Механизм реализации маркетинговой стратегии на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике

Стратегирование, осуществленное в диссертации по совершенствованию комплекса маркетинга, с учетом специфики рынка таможенных услуг, позволили структурировать механизм реализации стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике, который включает в себя ряд взаимосвязанных этапов (рис. 3.5).

Рынок таможенных услуг представляет собой среду взаимодействия субъектов и объектов таможенной деятельности. Как говорилось выше (п. 3.2), объектами рынка таможенных услуг являются сами таможенные услуги, которые включают оформление ввозимых и вывозимых товаров, консультации по вопросам таможенного права, логистическое сопровождение, хранение грузов на таможенных складах, таможенное страхование и организация логистических процессов при пересечении таможенной границы.

К субъектам относятся потребители услуг, организации по предоставлению таможенных услуг и посредники, которые в случае заинтересованности потребителей, участвуют в функционировании рынка таможенных услуг.

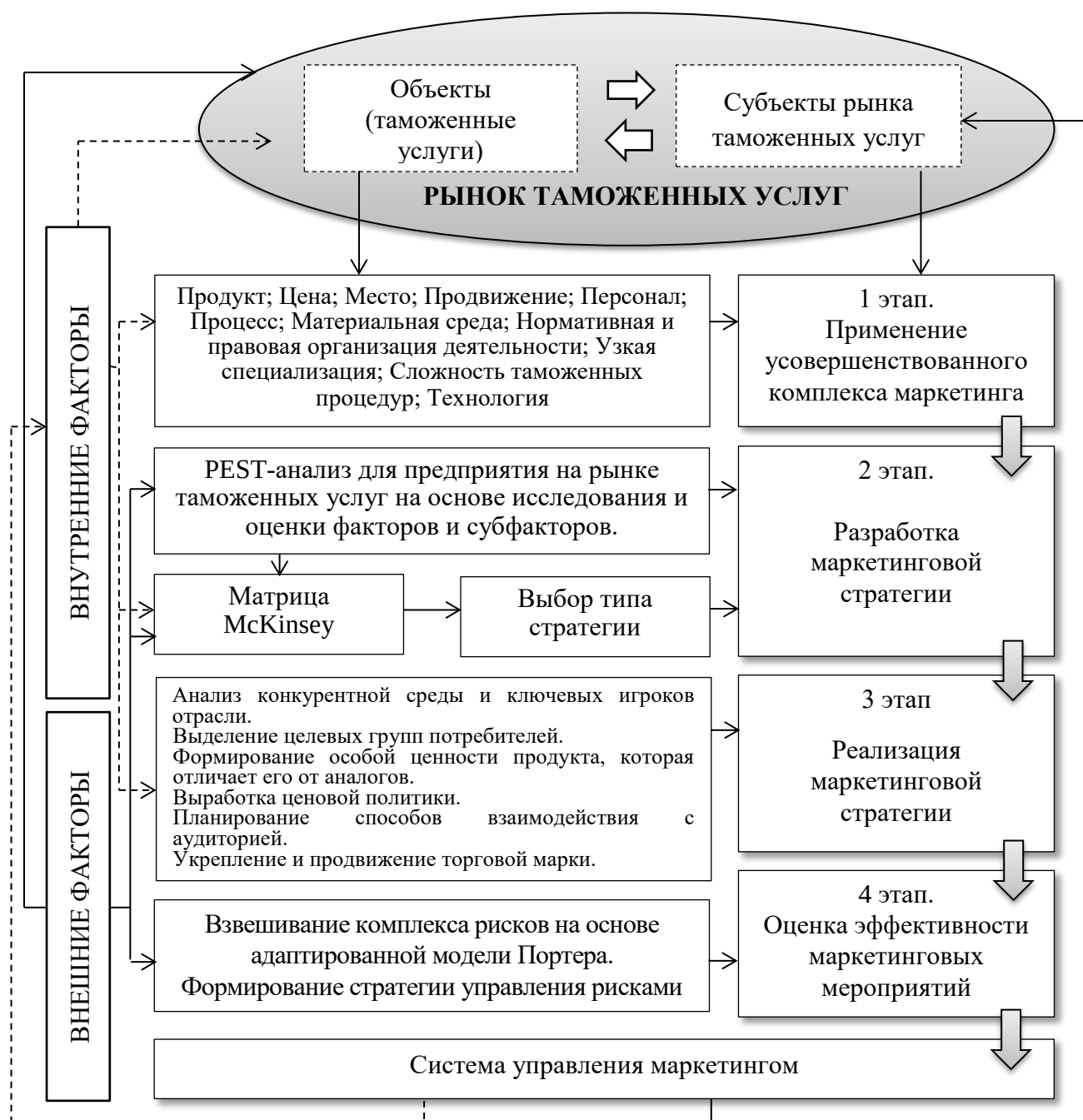


Рисунок 3.5 – Механизм реализации маркетинговой стратегии на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике (разработано автором)

Данное взаимодействие находится под постоянным влиянием как внутренних, так и внешних факторов, разнообразие которых может видоизменяться и дополняться.

Применение усовершенствованного комплекса маркетинга представляет собой совокупность инструментов, которые используются компанией для

продвижения своих товаров или услуг на рынке таможенных услуг (п. 3.2). Предложенный состав комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг отличается исследованием традиционного элементного состава на рынке услуг в виде продукта, цены, места, продвижения, персонала, процесса, материальной среды, и дополнительного компонентного состава, обусловленного специфичностью рынка таможенных услуг в контексте узкой специализации и сложности процедур в таможенной сфере, нормативной и правовой организации деятельности, технологий.

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. В исследовании представлены результаты применения PEST-анализа, который включал особые субфакторы, обусловленные спецификой рынка таможенных услуг (п. 3.2).

Этап реализации механизма включает процесс, связанный с запуском маркетинговых кампаний, проведением рекламных мероприятий, организацией продаж, обслуживанием клиентов и т.п. Эти мероприятия могут включать 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 клиентов и удержании существующих клиентов с помощью репутационного маркетинга, обеспечивающего формирование положительного имиджа поставщика услуг.

Оценка факторов внешней среды и их составляющих в рамках PEST-анализа позволила обосновать приоритетные направления маркетинговой стратегии компании на рынке таможенных услуг. В их число вошли анализ конкурентного окружения, выделение целевых сегментов потребителей, формирование уникального торгового предложения, выработка ценовой политики, построение стратегии коммуникаций и укрепление позиций бренда.

Неотъемлемым элементом предложенного механизма является систематическое изучение спроса на таможенные услуги, требований заказчиков к качеству и условиям обслуживания, предложений конкурентов и изменений внешней среды. Сопоставление полученных данных с возможностями предприятия позволяет оценить его позиции в отдельных рыночных сегментах, выявить неудовлетворённые потребности клиентов и обосновать возможности дифференциации услуг. Результаты анализа используются для прогнозирования спроса, оценки рисков потери клиентов и роста затрат, выбора приоритетных направлений деятельности и корректировки решений по составу услуг, ценообразованию, продвижению и развитию клиентских отношений.

Оценка эффективности маркетинговых мероприятий является процессом, позволяющим предприятию определить, насколько успешна была реализация маркетинговой стратегии и какие корректировки необходимы в дальнейшей работе. Одним из аспектов оценки является выбор показателей уровня продаж, количества новых клиентов, уровня удовлетворенности клиентов, роста прибыли и т.д. Кроме этого, этап оценки эффективности маркетинговых мероприятий основан на постоянном совершенствовании и дополнении определяемых показателей, поскольку появление новых конкурентов или изменение потребительских предпочтений клиентов влекут соответствующие изменения в маркетинговой стратегии предприятия.

Система управления маркетингом является важным инструментом для управления маркетинговыми мероприятиями на рынке таможенных услуг. Данный этап ее применения способствует эффективному планированию, координации и контролю маркетинговых действий в рамках определенной стратегии.

Система управления маркетингом включает в себя такие компоненты, как анализ рынка и конкурентов, определение целевой аудитории, планирование бюджета, определение маркетинговых каналов и метрик для оценки эффективности маркетинговых мероприятий. Применение такой системы

позволяет предприятию более эффективно использовать свои ресурсы, улучшить координацию работы различных подразделений, а также более точно анализировать результаты маркетинговых кампаний и принимать дальнейшие решения на основе этой информации.

Осуществление данного этапа должно анализировать и учитывать риски на рынке таможенных услуг. Эффективным инструментом является построение адаптированной модели пяти сил давления Портера. Выявление рисков позволит расширить и предусмотреть вероятность возникновения широкого спектра угроз для предприятия. Важным этапом является также оценка рисков, связанных с маркетинговыми мероприятиями, и разработка плана действий в случае возникновения неблагоприятных ситуаций.

Таким образом, логика исследования обусловила постановку задачи по группированию рисков, связанных с осуществлением деятельности на рынке таможенных услуг. С этой целью необходимо применение модели пяти сил давления Портера [150], которая позволит структурировать возможные риски по группам для более эффективного их анализа и предотвращения.

Модель Портера включает анализ давления поставщиков; покупателей; внутренних конкурентов; угроз появления новых конкурентов; наличия субститутов.

Интерпретация результатов PEST-анализа позволяют выделить определенные риски по данным пяти направлениям. Адаптированная модель Портера для рынка таможенных услуг представлена на рисунке 3.6.

Риски, сопровождающие деятельность предприятия на рынке таможенных услуг, сгруппированы по пяти блокам сил давления модели Портера.

Блок давления поставщиков:

если поставщик не сможет доставить необходимые для таможенных процедур товары или услуги вовремя, это может привести к задержке в таможенном оформлении и потере денег за простой груза;

некачественные товары могут привести к отказу в таможенном оформлении и увеличению времени, необходимого для выявления проблем с товарами;



Рисунок 3.6 - Адаптированная модель Портера для рынка таможенных услуг (разработано автором)

если поставщик не сможет выполнить свои договорные обязательства, это может привести к задержке в таможенном оформлении и потере денег за неисполненные услуги;

изменение цен на товары и услуги поставщика может привести к увеличению затрат на таможенное оформление и снижению прибыли предприятия;

если на рынке таможенных услуг существует монопольное положение поставщика, это может привести к завышению цен на услуги и ограничению выбора для предприятия.

Блок давления покупателей услуг:

риск неуплаты за оказанные услуги: покупатель может не оплатить за оказанные услуги, что может привести к финансовым потерям для предприятия;

риск несоблюдения таможенных правил и обмана предприятия на рынке таможенных услуг;

риск лабильности потребностей и постоянного роста требований относительно повышения качества оказания услуги и снижения их цены;

риск изменчивости клиентской базы (быстрый переход клиентов от одного предприятия к другому).

Блок давления со стороны внутренних конкурентов:

рынок таможенных услуг является конкурентным, поэтому предприятие может столкнуться с низкой ценовой конкуренцией со стороны других компаний или потерять клиентов в случае, если конкуренты будут предоставлять более высокий уровень сервиса.

Угроза появления новых участников рынка является одним из ключевых факторов внешнего давления на предприятие и способна существенно трансформировать сложившуюся конкурентную конфигурацию отрасли. Выход новых субъектов рынка сопровождается перераспределением рыночной доли, сокращая объем реализации услуг и снижая выручку. Обострение соперничества, как правило, порождает ценовое давление с целью сохранения позиции, компании вынуждены пересматривать тарифную политику в сторону понижения, уменьшая маржинальность и уменьшая итоговую прибыль. Параллельно растет потребность в дополнительных ресурсах на продвижение, поскольку удержание имеющейся клиентской базы и привлечение новых потребителей в условиях насыщенного предложения требуют более интенсивных маркетинговых и рекламных вложений. Отдельную угрозу

представляет стратегия ценового демпинга, к которой прибегают некоторые участники рынка. Снижение стоимости услуг за счет ухудшения их качества способно подорвать доверие потребителей не только к отдельному исполнителю, но и к отрасли в целом. Кроме этого, миграция части клиентов к новым поставщикам, предлагающим альтернативные условия обслуживания, ведет к сокращению клиентской базы предприятия. В совокупности проанализированные факторы представляют собой комплексный риск для финансовой устойчивости организации.

Блок появления субститутов допускает риски, связанные со снижением спроса на услуги компании.

Кроме этого, анализ рисков на рынке таможенных услуг позволил выделить дополнительные риски вне модели Портера, что повысит эффективность разрабатываемой стратегии:

риски из нормативно-правовой отрасли (изменения могут потребовать от предприятий затрат на перестройку бизнес-процессов, обучение персонала и т.д.);

риски технической безопасности (в связи с тем, что в таможенной деятельности используются сведения о грузах и транспорте, на предприятие могут быть направлены кибератаки, что может привести к утечке конфиденциальной информации);

риски финансовых потерь (в случае неправильного оформления документов, ошибок при идентификации грузов, отсутствия страховки, компания на рынке таможенных услуг может понести значительные финансовые потери);

риски связанные с международными отношениями (изменение политической обстановки и международных отношений может повлиять на таможенную политику и условия работы на рынке таможенных услуг).

Идентификация рисков по адаптированной матрице пяти сил Портера повлекла необходимость формирования стратегии управления рисками. Наиболее популярной из традиционных стратегий является стратегия

оптимизации рисков, которая направлена на уменьшение затрат при допустимых условиях риска или на достижение допустимого значения затрат, способного минимизировать последствия от риска. Она предполагает проведение анализа рисков и выбор оптимальной стратегии, которая позволит достичь поставленных целей и при этом минимизировать риски.

В контексте комплекса маркетинга, стратегия оптимизации рисков может быть применена для определения оптимального бюджета маркетинговой кампании (позволит достичь целей проекта при минимальных рисках и затратах), установления оптимальной цены на продукт или услугу, определения наиболее эффективных каналов продвижения.

Кроме данной стратегии Воронцовский А.В. [151] выделяет стратегии управления рисками:

- уменьшение неопределенности;
- расчет вероятности наступления риска;
- снижение масштаба ответственности;
- делегирование риска.

Стратегия уменьшения неопределенности рисков включает в себя методы, направленные на снижение уровня неопределенности и повышение уверенности в принимаемых решениях. Одним из методов является проведение дополнительных исследований и анализа данных для уменьшения неопределенности и повышения точности прогнозов. Для получения более полных сведений о рисках и о том, насколько вероятно их проявление, следует организовать сбор и статистическую обработку эмпирических данных [152]. Заблаговременное формирование сценариев реагирования на угрозы и неопределенности, возникающие при реализации маркетинговых проектов, представляет собой один из действенных маркетинговых инструментов. В подобных сценариях закрепляется последовательность действий, ослабляющая деструктивное влияние рискованных событий, что сводит возможный ущерб к минимуму.

Стратегия количественной оценки вероятности риска предполагает два шага по определению вероятности конкретного неблагоприятного события, и прогнозированию масштаба его последствий. С этой целью проводится аналитическая процедура выявления рисков факторов, для каждого из которых устанавливается вероятность реализации и характер возможных последствий. Вышеизложенное позволяет организации точнее оценивать уязвимости и обоснованно выбирать способы воздействия на них, в результате чего снижается как вероятность наступления рисков событий, так и их влияние на бизнес-процессы. Один из распространенных инструментов такой стратегии является статистический анализ в сочетании с моделированием, что позволяет спрогнозировать вероятность рисков событий и их последствия на основе накопленных данных и формализованных моделей.

Стратегия сокращения концентрации ответственности, которую в научных публикациях традиционно называют диверсификацией рисков, заключается в распределении рисков нагрузки между несколькими проектами или направлениями деятельности, благодаря чему неудача одного проекта не приводит к потере всего вложенного капитала и не влечет критических убытков. Особенно результативен такой подход в условиях турбулентности рынка таможенных услуг и при высокой неопределенности внешних факторов, например, компания сочетает таможенное оформление с логистикой, складским хранением и другими смежными видами деятельности, что рассредоточивает риски и снижает вероятность существенного ущерба, в случае, если на рынке таможенных услуг возникнут неблагоприятные изменения.

Стратегия передачи (делегирования) риска предполагает, что ответственность за управление риском переходит к внешнему контрагенту поставщику, подрядчику или страховщику. Такая стратегия особенно оправдана, когда у организации не хватает компетенций или практического

опыта для работы с конкретным риском, либо когда самостоятельное управление им экономически нецелесообразно из-за высоких издержек. На рынке таможенных услуг стратегия делегирования применяется в договоре страхования груза, когда страховщик принимает на себя обязательство возместить ущерб от утраты или повреждения товара при перемещении через таможенную границу. Кроме этого, риски, связанные с совершением таможенных операций, целесообразно передать профессиональным таможенным представителям (брокерам), уменьшая вероятность ошибок в декларировании и связанных с ними штрафных санкций.

На рынке таможенных услуг, учитывая их специфичность, применяют различные стратегии управления рисками, минимизирующие потенциальные негативные последствия и обеспечивающие стабильность и надежность своей деятельности [152]. На рынке таможенных услуг применяются следующие стратегии управления рисками – стратегии по разработке и применении строгих внутренних процедур и политик, регулярного обновления знаний и обучения персонала, разнообразия поставщиков и партнеров, использования страхования и гарантий, регулярного мониторинга и анализа рисков.

Для выбора направления формирования стратегии управления рисками на рынке таможенных услуг построим матрицу идентификации рисков (на базе адаптированной модели Портера) и маркетинговых инструментов, применяемых для их локализации или предотвращения (усовершенствованный комплекс маркетинга) (табл. 3.8).

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%).

Таблица 3.8 - Матрица идентификации рисков на рынке таможенных услуг и маркетинговых инструментов, применяемых для их локализации или предотвращения (*разработано автором*)

Усовершенствованный комплекс маркетинга	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			+					+	+	+	+

Такое преобладание свидетельствует о целесообразности построения стратегии управления рисками «диверсификация рисков».

Для рынка таможенных процедур в рамках стратегии диверсификации рисков в контексте разработки и продвижения широкого спектра продуктов и услуг, необходимо распределение рисков между различными проектами и направлениями бизнеса. Данная стратегия подразумевает систематический анализ рисков и их прогнозирование, страхование (покупку страховых полисов для защиты от возможных финансовых потерь в случае наступления рисков на рынке таможенных услуг), постоянный мониторинг и контроль за рисками на всех этапах маркетингового проекта, создание финансовых резервов для возможного покрытия потерь в случае наступления рисков и планирование (разработку подробного плана маркетингового проекта, включающего оценку рисков и разработку мер по управлению рисками).

Отслеживать и держать под контролем риски на каждой стадии реализации маркетингового проекта в сфере таможенных услуг позволяет формирование и бесперебойная работа системы маркетинговой информации.

Система маркетинговой информации - это комплекс методов, приемов и инструментов, который позволяет собирать, хранить, анализировать и использовать информацию о рынке, потребителях, конкурентах и других факторах среды, в которой функционирует компания.

В контексте рынка таможенных услуг система маркетинговой информации (рис. 3.7) имеет особое значение, так как этот рынок характеризуется высокой динамичностью и специфичностью. Система маркетинговой информации позволяет компаниям получать актуальную информацию о состоянии рынка, трендах, конкурентах и потребителях, что позволяет принимать взвешенные и обоснованные решения о маркетинговой стратегии и тактике.



Рисунок 3.7 – Система маркетинговой информации по управлению рисками на рынке таможенных услуг (разработано автором)

Ключевыми элементами системы маркетинговой информации на рынке таможенных услуг являются:

Мониторинг рынка - систематический сбор и анализ информации о состоянии рынка, включая информацию о потребителях, конкурентах, тенденциях и новых разработках.

Анализ конкурентов - сбор и анализ информации о конкурентах, включая их маркетинговые стратегии, продукты и услуги, цены и т.д.

Исследование потребителей - сбор и анализ информации о потребителях, включая их потребности, предпочтения, поведение и т.д.

Анализ эффективности маркетинговых проектов включает оценку и анализ результатов эффективности маркетинговых кампаний компании. Основные этапы анализа эффективности маркетинговых кампаний на рынке таможенных услуг могут включать: определение целей и задач маркетинговой кампании (цели и задачи должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми); оценка результатов маркетинговой кампании (сбор данных о том, как изменились показатели после проведения кампании, например, увеличилось ли число клиентов, увеличился ли объем продаж, увеличилась ли узнаваемость бренда и т.д.); анализ факторов, влияющих на результаты маркетинговой кампании (на этом этапе определяются наиболее важные факторы, которые повлияли на результаты кампании, например, правильно выбранный целевой сегмент, эффективное использование медийных каналов, правильное оформление рекламных материалов); оценка ROI; разработка рекомендаций по улучшению маркетинговых кампаний в будущем.

Прогнозирование - прогнозирование будущих тенденций на рынке таможенных услуг.

Благодаря сочетанию перечисленных компонентов организации получают возможность рационально координировать продвижение своих услуг и опираться на аргументированные выводы при формировании маркетингового курса в сфере таможенного обслуживания.

В целом, все компоненты маркетинговой системы с учетом рисков на рынке таможенных услуг позволяют организациям и посредникам эффективно работать на рынке, привлекать новых клиентов и удерживать старых, повышать узнаваемость бренда и общую прибыльность.

Кроме этого, в механизме реализации маркетинговой стратегии на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике предложено одним из ключевых моментов считать анализ потребностей клиентов и разработку продуктов и услуг, которые будут соответствовать их потребностям. Также необходимо проведение мониторинга конкурентов и разработка узконаправленных стратегий, которые позволят предприятию выделиться на фоне других субъектов рынка. Построение системы маркетинговой деятельности на рынке таможенных услуг включает в себя определение выбор каналов продвижения.

Выводы по 3 разделу

1. Обоснование разработки маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг проведено с использованием стратегического маркетингового инструментария макроанализа (PEST-анализ для предприятия на рынке таможенных услуг Донецкой Народной Республики) и метод портфельного анализа (матрица Маккинзи). Разработанная стратегия создана для условий сближения таможенного законодательства и строится на всесторонней оценке внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на работу организации в сфере таможенного посредничества, с учетом ее отраслевой специфики. Ее особенность заключается обосновании решений анализом конкурентов, выбором целевых сегментов рынка, созданием отличительного предложения для клиентов, формированием цен, продуманной коммуникационной политикой и укреплением бренда.

2. Комплекс маркетинга на рынке таможенных услуг должен иметь минимальный набор семи составляющих – продукт, цена, место, продвижение,

персонал, процесс и материальную среду. Однако, совершенствование данного комплекса должно учитывать специфику рынка таможенных услуг. Рынок таможенных услуг имеет свои особенности, связанные с правовыми, экономическими и политическими факторами, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии. Некоторые из них включают дополняющие элементы (субфакторы) узкой специализации в оказании таможенных услуг и сложности таможенных процедур, особенностей нормативной и правовой организации деятельности предприятия и влияния технологий.

3. Совершенствование комплекса маркетинга с учетом специфики рынка таможенных услуг проведено согласно предложенного механизма, который отличается введением в комплекс маркетинга предприятия дополнительных элементов (субфакторов) с целью корректировки и улучшения маркетинговых практик. Цель состоит в создании эффективной маркетинговой стратегии, которая будет учитывать особенности данного рынка, помогать компании в привлечении новых клиентов, сохранении уже имеющихся и увеличении своей доли на данном рынке.

4. Кроме этого, совершенствование комплекса маркетинга с учетом специфики рынка таможенных услуг должно происходить в контексте общемировой тенденции цифровизации. Цифровизация комплекса маркетинга на рынке таможенных услуг позволяет существенно увеличить эффективность маркетинговых мероприятий и повысить конкурентоспособность предприятия, включая инструменты по внедрению технологий цифровизации, сбору и анализу информации о потребителях с целью проведения маркетинговых и рекламных мероприятий.

5. Разработан механизм реализации маркетинговой стратегии предприятия на рынке таможенных услуг, который отличается сочетанием расширенного комплекса маркетинга, учитывающего нормативно-правовые условия деятельности, специализацию услуг, сложность таможенных процедур и технологическое обеспечение, с инструментами оценки рыночной среды и

управления рисками. Механизм предусматривает обоснование стратегических приоритетов на основе PEST-анализа и матрицы МакКинси, структурирование конкурентных угроз посредством адаптированной модели Портера и установление соответствия между выявленными рисками и маркетинговыми инструментами их предупреждения или ограничения. Интеграция этих решений с системой маркетинговой информации и оценкой результативности обеспечивает корректировку стратегии с учётом изменений спроса и условий обслуживания, позволяя согласовать предложение таможенных услуг с потребностями целевых сегментов и ресурсными возможностями предприятия.

6. Механизм реализации стратегии маркетинга на рынке таможенных услуг в Донецкой Народной Республике дополнен стратегией управления рисками - «диверсификация рисков». Для рынка таможенных процедур в рамках стратегии диверсификации рисков в контексте разработки и продвижения широкого спектра продуктов и услуг, необходимо распределение рисков между различными проектами и направлениями бизнеса.

Основные положения, изложенные в разделе опубликованы в работах автора [153, 154, 155, 156, 157].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертация содержит решения 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 инструментальный 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 ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фабула [Электронные текстовые данные]. – Википедия. – 2022. Режим доступа: <<https://ru.wikipedia.org/wiki/Фабула>> (дата обращения: 05.09.2022)
2. Богодельникова, Л.А. Принцип системности как основа принятия решений в сфере таможенного регулирования (на примере оценки последствий вступления России в ВТО // *Baikal Research Journal*. 2014. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-sistemnosti-kak-osnova-prinyatiya-resheniy-v-sfere-tamozhennogo-regulirovaniya-na-primere-otsenki-posledstviy-vstupleniya> (дата обращения: 05.09.2022).
3. Веретенникова, Е.С. Дорожная карта формирования региональной логистической системы управления цепями поставок на примере Витебской области Республики Беларусь // *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки*. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dorozhnaya-karta-formirovaniya-regionalnoy-logisticheskoy-sistemy-upravleniya-tsepyami-postavok-na-primere-vitebskoy-oblasti> (дата обращения: 05.09.2022).
4. Гупанова, Ю.Е. Исторический анализ зарубежных и отечественных взглядов на управление качеством таможенных услуг // *Russian Journal of Economics and Law*. 2012. №1 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskiy-analiz-zarubezhnyh-i-otechestvennyh-vzglyadov-na-upravlenie-kachestvom-tamozhennyh-uslug> (дата обращения: 05.09.2022).
5. Дмитриев, А.В. Методологические основы управления логистикой транспортно-складских центров // *Известия СПбГЭУ*. 2012. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-upravleniya-logistikoy-transportno-skladskih-tsentrov> (дата обращения: 05.09.2022).
6. Кожанков, А.Ю. Новая парадигма применения информационных коммуникационных технологий Всемирной таможенной организацией / А.Ю.

Кожанков, К.И. Бабенко // Вестник Российской таможенной академии. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-paradigma-primeneniya-informatsionnyh-kommunikatsionnyh-tehnologiy-vsemirnoy-tamozhennoy-organizatsiey> (дата обращения: 05.09.2022).

7. Косенко, В.А. Теоретическое обоснование дискреционного подхода к управлению таможенными органами в условиях неопределенности товарных рынков / В.А. Косенко, В.А. Останин // Вестник Российской таможенной академии. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-diskretnogo-podhoda-k-upravleniyu-tamozhennymi-organami-v-usloviyah-neopredelennosti-tovarnyh-rynkov> (дата обращения: 05.09.2022).

8. Кротов, М.И. Антикризисная модель экономического развития России \ М.И. Кротов, В.И. Мунтиян // ПСЭ. 2015. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnaya-model-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii> (дата обращения: 05.09.2022).

9. Лобас, Т.В. Минимизация транзакционных издержек в таможенном деле // Вестник евразийской науки. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/minimizatsiya-transaktsionnyh-izderzhek-v-tamozhennom-dele> (дата обращения: 05.09.2022).

10. Макрусов, В.В. Трансформация института таможенного администрирования в систему таможенных услуг: задача и особенности ее решения // Вестник ГУУ. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-instituta-tamozhennogo-administrirovaniya-v-sistemu-tamozhennyh-uslug-zadacha-i-osobennosti-ee-resheniya> (дата обращения: 05.09.2022).

11. Перцик, Е.Н. Региональная политика Китая и свободные экономические зоны \ Е.Н. Перцик, С.И. Кабакова // Инновации и инвестиции. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-politika-kitaya-i-svobodnye-ekonomicheskie-zony> (дата обращения: 05.09.2022).

12. Сизов, А.А. От бумажных бланков до новейших форм электронных платежей / А.А. Сизов, М.А. Куликова // Экономика и экологический

менеджмент. 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-bumazhnyh-blankov-do-noveyshih-form-elektronnyh-platezhey> (дата обращения: 05.09.2022).

13. Смагина, В.И. Фабула интеграции национального экономического пространства России в глобальную экономику: аспект институциональных мотиваций // Вестник ТГУ. 2012. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fabula-integratsii-natsionalnogo-ekonomicheskogo-prostranstva-rossii-v-globalnuyu-ekonomiku-aspekt-institutsionalnyh-motivatsiy> (дата обращения: 05.09.2022).

14. Sarrah Jane S. Jacinto. (2026). Logistics Operations of Customs Brokerage Firms in Sta. Clara, Batangas: Basis for Business Strategy. Journal of Business and Management Studies, 8(2), 16-51. <https://doi.org/10.32996/jbms.2026.8.2.2>

15. Голобкова, М. Трансформация таможенного законодательства: первые итоги и дальнейшие перспективы [Электронный ресурс]. - 1996-2024 Альта-Софт. Режим доступа: <https://www.alt.ru/expert_opinion/71275/> (дата обращения: 05.02.2024).

16. Изменения таможенного законодательства: апрель 2023 [Электронный ресурс]. - Парадигма права. Юристы для ВЭД. Режим доступа: <<https://dzen.ru/a/ZC7HPkzxaX2wsVre>> (дата обращения: 05.02.2024).

17. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2023 г. № 1538 "О ставках вывозных таможенных пошлин на товары, вывозимые из Российской Федерации за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза, и о внесении изменений в ставки вывозных таможенных пошлин на товары, вывозимые из Российской Федерации за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза";

18. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2021 г. № 117 «О ставках вывозных таможенных пошлин на зерновые культуры, вывозимые из Российской Федерации за пределы государств - участников соглашений о Таможенном союзе»;

19. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 апреля 2021 г. № 546 «О ставках вывозных таможенных пошлин на масло подсолнечное, вывозимое из Российской Федерации за пределы государств - членов Евразийского экономического союза»;

20. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2022 г. № 532 «О ставке вывозной таможенной пошлины на подсолнечный шрот, вывозимый из Российской Федерации за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза»;

21. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 г. № 2068 «О ставках вывозных таможенных пошлин на товары, вывозимые из Российской Федерации за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза»;

22. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 декабря 2019 г. № 1694 «Об утверждении Правил определения таможенной стоимости товаров, вывозимых из Российской Федерации»;

23. Решение Комиссии Таможенного союза от 20 мая 2010 г. № 257 «О форме декларации на товары и порядке ее заполнения»;

24. Решение Комиссии Таможенного союза от 20 сентября 2010 г. № 378 «О классификаторах, используемых для заполнения таможенных документов».

25. Конкина, Н.В. Письмо Минфина России от 3 ноября 2023 г. № 24-06-09/105313 «О рассмотрении обращения» [Электронный ресурс]. – 1990-2024. – ООО "НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС". Режим доступа: <<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407661472/>> (дата обращения: 05.02.2024).

26. Яндекс.ВордСтат [Электронный ресурс]. – 2008–2024. – ООО «Яндекс». Режим доступа: <<https://wordstat.yandex.ru/>> (дата обращения: 05.02.2024)

27. Пилипчук, В. В. Роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг / В. В. Пилипчук, Н. П. Плоткина, А. В. Зырянова // Таможенная

политика России на Дальнем Востоке. – 2017. – № 1(78). – С. 28-34. – DOI 10.17238/Issn1815-0683.2017.1.28. – EDN YJAFLF.

28. Макрусов, В.В. Маркетинг таможенных услуг [Электронный ресурс] : учебник / В.В. Макрусов, В.Ю. Дианова. – Электрон. текстовые данные. – М. : Российская таможенная академия, 2010. – 294 с.

29. Макрусов, В. В. Проблемные вопросы формирования стратегии маркетинга в сфере таможенных услуг / В. В. Макрусов, А. В. Кошелев // International Journal of Professional Science. – 2019. – № 10. – С. 98-107. – EDN MNKRCO.

30. Краснов, А. М. Маркетинг таможенных услуг как концепция таможенного менеджмента / А. М. Краснов // NovaUm.Ru. – 2018. – № 16. – С. 112-113. – EDN YSBUPZ.

31. Колчева, Д. В. Таможенный маркетинг как фактор развития таможенных услуг / Д. В. Колчева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 1(104). – С. 214-223. – DOI 10.21295/2223-5639-2024-1-214-223. – EDN NMSPQG

32. Азарян, Е. М. Роль современного цифрового маркетинга в моделировании отношений с потребителями товаров и услуг на виртуальных рынках / Е. М. Азарян, О. В. Воронина // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 10(553). – С. 1934-1945. – DOI 10.24891/ea.23.10.1934. – EDN YNVGDV.

33. Антошина, К. А. Инновации в сфере услуг как движущая сила мировой экономики / К. А. Антошина // Интеллектуальный потенциал общества как драйвер инновационного развития науки : Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Стерлитамак, 30 января 2024 года. – Стерлитамак: ООО "Агентство международных исследований", 2024. – С. 153-155. – EDN YQETKF.

34. Возиянова, Н. Ю. Социальная политика и институциональная информационно-маркетинговая среда экономики услуг / Н. Ю. Возиянова, Е. А.

Возиянова // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 1, № 4(68). – С. 52-56. – EDN ASJPH.

35. Германчук, А. Н. Сервис в условиях новой реальности: ключевые характеристики и тенденции развития / А. Н. Германчук, И. А. Аконовенко // Modern Economy Success. – 2025. – № 4. – С. 181-188. – EDN NRXTWL.

36. Давидчук, Н. Н. Синергетический потенциал цифровизации сферы услуг: анализ и перспективы / Н. Н. Давидчук // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 9(127). – С. 38-42. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-9-38-42. – EDN НКJJKU.

37. Ершова, Е. Ю. Развитие рынка услуг в условиях цифровой трансформации маркетинга / Е. Ю. Ершова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5(166). – С. 310-313. – DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.062. – EDN CLQYRQ.

38. Исаенко, Е. В. Развитие рынка маркетинговых услуг на основе цифровых технологий: организационный и управленческий аспекты / Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 4(113). – С. 203-212. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-4-203-212. – EDN HMZGJB.

39. Лизогуб, Р. П. Оценка эффективности взаимосвязи между потребностями клиентов и комплексом маркетинга в сфере услуг / Р. П. Лизогуб, Ю. С. Макаренко // Сборник научных работ серии "Экономика". – 2022. – № 25. – С. 193-205. – DOI 10.5281/zenodo.6474452.

40. Мунайтпасова, А. К. Маркетинг в сфере услуг / А. К. Мунайтпасова // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. – 2019. – № 1. – С. 64-69. – DOI 10.32523/2079-620X-2019-1-64-69. – EDN MQNBWW.

41. Муравский, Е. В. Совершенствование методического инструментария разработки маркетинговой стратегии для предприятия в сфере услуг / Е. В. Муравский // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 3. – С. 151-154. – EDN BVBYFA.

42. Потапова, А. А. Основные способы продвижения услуг на рынке / А. А. Потапова, О. В. Юдина // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2024. – № 1. – С. 119-120. – EDN IPXBZI.
43. Тиньков, С. А. Оценка состояния и основных проблем рынка маркетинговых услуг в России / С. А. Тиньков, Е. Н. Нидзий // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 11(112). – С. 994-999. – EDN IRIKLN.
44. Тхориков, Б. А. Адаптивная ERP-архитектура для промышленных и транспортных компаний: моделирование и маркетинговые эффекты / Б. А. Тхориков, О. А. Герасименко // Экономика. Информатика. – 2025. – Т. 52, № 4. – С. 818-824. – DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-4-818-824. – EDN HXWNPW.
45. Юдина, О. В. Основные принципы и методы продвижения услуг на рынке / О. В. Юдина, А. А. Соколова // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2025. – № 1. – С. 116-117. – EDN RHXOUJ.
46. Горячева, С. М. Использование маркетинговой логистики при выходе продукции на зарубежные рынки сбыта: теоретический и практический аспект / С. М. Горячева // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. – № 1(61). – С. 36-49. – EDN PEERRO.
47. Денисова, Е. М. Формирование ценности таможенных услуг для участников ВЭД / Е. М. Денисова, Д. В. Чернова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 5(37). – С. 12-15. – EDN TLPBWB.
48. Дианова, В. Ю. Маркетинговая концепция управления таможенными услугами / В. Ю. Дианова // Таможенное дело. – 2016. – № 3. – С. 28-33. – EDN WHMBUH.
49. Козлов, В. С. Оценка рынка брокерских услуг на основе современных технологий маркетинговых исследований / В. С. Козлов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, № 11(140). – С. 144-150. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.05.016. – EDN SNAFNL.

50. Козлов, В. С. Инновационные технологии в системе продвижения на рынке брокерских услуг / В. С. Козлов // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 3-2(63). – С. 65-71. – EDN VCMYYF.

51. Колчева, Д. В. Таможенный маркетинг: теория, методология, стратегическое моделирование / Д. В. Колчева. – Ростов-на-Дону : ООО «Мини Тайп», 2025. – 312 с. – ISBN 978-5-98615-720-7. – EDN UJKNBT.

52. Колчева, Д. В. Анализ инновационных маркетинговых стратегий в контексте развития современных предприятий и бизнес-структур в торгово-закупочной деятельности / Д. В. Колчева, А. С. Шульц // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 11(181). – С. 474-479. – DOI 10.26726/rpre2025v11aoims. – EDN MQSREY.

53. Колчева, Д. В. Управление маркетинговой деятельностью таможенных органов: институциональный аспект / Д. В. Колчева // Вестник Донецкого университета. Серия 03. Экономика и право. – 2026. – № 1. С. – 116-124. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.20433125>

54. Макрусов, В. В. Вопросы теории и концепция развития таможенного дела в России / В. В. Макрусов, В. Ю. Дианова, О. В. Маркина // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2008. – № 1(30). – С. 7-21. – EDN SCPSOR.

55. Миролубова, Т. В. Концептуальные подходы к развитию внешнеэкономической деятельности региона / Т. В. Миролубова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 3(6). – С. 36-48. – EDN OUJTBB.

56. Петенко, И. В. Регуляторные и организационно-маркетинговые аспекты обеспечения качества таможенных услуг в современной среде / И. В. Петенко // Экономика строительства. – 2025. – № 11. – С. 173-175. – EDN LKOAEE.

57. Салита, С. В. Влияние цифровой трансформации на маркетинговые стратегии в таможенной деятельности / С. В. Салита // Вестник Донецкого

национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 4. – С. 360-366. – DOI 10.5281/zenodo.18082859. – EDN HBGSJE.

58. Токмазов, Я. Г. Методические аспекты построения новых маркетинговых каналов распределения продуктов в сфере оптовой и международной торговли / Я. Г. Токмазов // Terra Economicus. – 2010. – Т. 8, № 3-3. – С. 221-228. – EDN NCCVAB.

59. Федько, В. П. К вопросу обоснования концептуального развития мезоуровневых маркетинго – логистических систем продвижения продукции / В. П. Федько, Д. Д. Костоглодов, Ю. В. Федько // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 4(40). – С. 16. – EDN PWEHLF.

60. Хабутдинов, Р.А. Метод анализа концептуальных предпочтений перевозчика-покупателя автомобилей малой грузоподъемности по принципу жизненного цикла / Р.А. Хабутдинов, И.И. Галена // Евразийский Союз Ученых. 2015. №3-4 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-analiza-kontseptualnyh-preferentsiy-perevozchika-pokupatelya-avtomobiley-maloy-gruzopodiemnosti-po-printsipu-zhiznennogo> (дата обращения: 22.10.2022).

61. Шуклина, З. Н. Предпосылки использования клиентоориентированного подхода в региональном маркетинге инноваций / З. Н. Шуклина, Х. Х. Бекишева // Экономика и социум. – 2013. – № 1(6). – С. 911-918. – EDN VXBGZN.

62. Шуклина, З. Н. Совершенствование деятельности таможенного представителя на рынке таможенных услуг / З. Н. Шуклина // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 1-1(13). – С. 229-235. – EDN VJUOAF.

63. Щербаков, В. В. Инвариантность логистических инноваций в таможенной сфере / В. В. Щербаков, Е. А. Смирнова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 3(51). – С. 229-232. – EDN TAJYON.

64. Aksoy, L. Marketing's role in multi-stakeholder engagement / L. Aksoy, S. Banda, C. Harmeling, T.L. Keiningham, A. Pansari // International Journal of

Research in Marketing. – Vol. 39, Is. 2, 2022. – P. 445-461. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.014>. (date of application: 24.10.2022).

65. Hewett, K. Cross-border marketing ecosystem orchestration: A conceptualization of its determinants and boundary conditions / K. Hewett, G. Tomas M. Hult, M. K. Mantrala, N. Nim, K. Pedada // International Journal of Research in Marketing. – Vol. 39, Is. 2, 2022. – P. 619-638. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.003>. (date of application: 24.10.2022).

66. Kaiser, U. Creating marketing innovation abroad: The value of marketing professionals in foreign MNC subsidiaries / U. Kaiser, W. Sofka, Ch. Grimpe // Industrial Marketing Management. – Vol. 112, 2023. – P. 145-159. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.005>. (date of application: 24.10.2022).

67. Kopalle, P.K. Examining artificial intelligence (AI) technologies in marketing via a global lens: Current trends and future research opportunities / P.K. Kopalle, M. Gangwar, A. Kaplan, D. Ramachandran, W. Reinartz, A. Rindfleisch // International Journal of Research in Marketing. – Vol. 39, Is. 2, 2022. – P. 522-540. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.11.002>. (date of application: 24.10.2022).

68. Mandler, T. Performance consequences of marketing standardization/adaptation: A systematic literature review and future research agenda / T. Mandler, B. Sezen, J. Chen, A. Özsoy // Journal of Business Research. – Vol. 125, 2021. – P. 416-435. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.023>. (date of application: 24.10.2022).

69. Бойкова, М.В. Эволюция теоретических и методологических подходов к анализу администрирования таможенных услуг // Вестник Российской таможенной академии. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoreticheskikh-i-metodologicheskikh-podhodov-k-analizu-administrirovaniya-tamozhennyh-uslug> (дата обращения: 18.04.2022).

70. Войтешонок, Я.А. Эволюция приоритетов внешнеэкономической политики России (2000-2010 гг.) // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2011.

№2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-prioritetov-vneshneekonomicheskoy-politiki-rossii-2000-2010-gg> (дата обращения: 18.04.2022).

71. Гупанова, Ю.Е. Исторический анализ зарубежных и отечественных взглядов на управление качеством таможенных услуг // Russian Journal of Economics and Law. 2012. №1 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskiy-analiz-zarubezhnyh-i-otechestvennyh-vzglyadov-na-upravlenie-kachestvom-tamozhennyh-uslug> (дата обращения: 18.04.2022).

72. Кожанков, А.Ю. Новая парадигма применения информационных коммуникационных технологий Всемирной таможенной организацией / А.Ю. Кожанков, К.И. Бабенко // Вестник Российской таможенной академии. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-paradigma-primeneniya-informatsionnyh-kommunikatsionnyh-tehnologiy-vsemirnoy-tamozhennoy-organizatsiey> (дата обращения: 18.04.2022).

73. Косенко, В.А. Теоретическое обоснование дискреционного подхода к управлению таможенными органами в условиях неопределенности товарных рынков / В.А. Косенко, В.А. Останин // Вестник Российской таможенной академии. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-diskreционного-podhoda-k-upravleniyu-tamozhennymi-organami-v-usloviyah-neopredelennosti-tovarnyh-rynkov> (дата обращения: 18.04.2022).

74. Макрусев, В.В. Трансформация института таможенного администрирования в систему таможенных услуг: задача и особенности ее решения // Вестник ГУУ. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-instituta-tamozhennogo-administrirovaniya-v-sistemu-tamozhennyh-uslug-zadacha-i-osobennosti-ee-resheniya> (дата обращения: 18.04.2022).

75. Макрусев, В.В. Вопросы теории и концепция развития таможенного дела в России / В.В. Макрусев, В.Ю. Дианова, О.В. Маркина // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной

академии. 2008. №1 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-teorii-i-kontseptsiya-razvitiya-tamozhennogo-dela-v-rossii> (дата обращения: 18.04.2022).

76. Останин, В.А. Эволюция функций информационных систем управления в условиях таможенных рисков // Вестник Российской таможенной академии. 2008. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-funktsiy-informatsionnyh-sistem-upravleniya-v-usloviyah-tamozhennyh-riskov> (дата обращения: 18.04.2022).

77. Пилипчук, В.В. Роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг / В.В. Пилипчук, Н.П. Плоткина, А.В. Зырянова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2017. №1 (78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-problemy-marketinga-v-sfere-tamozhennyh-uslug> (дата обращения: 18.04.2022).

78. Смагина, В.И. Фабула интеграции национального экономического пространства России в глобальную экономику: аспект институциональных мотиваций // Вестник ТГУ. 2012. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fabula-integratsii-natsionalnogo-ekonomicheskogo-prostranstva-rossii-v-globalnuyu-ekonomiku-aspekt-institutsionalnyh-motivatsiy> (дата обращения: 18.04.2022).

79. Старкова, О.А. К вопросу об управлении качеством таможенных услуг // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2006. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-kachestvom-tamozhennyh-uslug> (дата обращения: 18.04.2022).

80. Чайка, Константин Леонтьевич Правовые ценности и их влияние на таможенное регулирование Евразийского экономического союза // Вестник Российской таможенной академии. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-tsennosti-i-ih-vliyanie-na-tamozhennoe-regulirovanie-evraziyskogo-ekonomicheskogo-soyuza> (дата обращения: 18.04.2022).

81. Шумилов, В.М. Россия в ВТО и управление международной торговой системой: возможности, риски и прогнозы // Российский

внешнеэкономический вестник. 2007. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiya-v-vto-i-upravlenie-mezhdunarodnoy-torgovoy-sistemoy-vozmozhnosti-riski-i-prognozy> (дата обращения: 18.04.2022).

82. 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.

83. 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.

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

85. Тимофеева, Е. Ю. Актуальные вопросы формирования рынка таможенных услуг: современные тенденции // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2011. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-formirovaniya-rynka-tamozhennyh-uslug-sovremennye-tendentsii> (дата обращения: 21.11.2022).

86. Анализ рынка брокерских услуг таможенных услуг – разбивка продуктов и приложений с глобальными тенденциями [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.marketresearchintellect.com/ru/product/customs-brokerage-services-market/> (дата обращения: 21.11.2022).

87. Развитие рынка таможенных услуг в РФ: структура, тенденции и перспективы [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://gidmark.ru/news/razvitie-ryinka-tamozhennyih-uslug-v-rf-struktura-tendenczii-i-perspektivy/> (дата обращения: 22.08.2025).

88. Таможенные брокеры [Электронный ресурс]: – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Таможенные_брокеры (дата обращения: 25.08.2025).

89. Анализ Размера И Доли Рынка Таможенного Брокерского Обслуживания В Европе - Тенденции Роста И Прогнозы (2024 - 2029 гг.) [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/europe-customs-brokerage-market> (дата обращения: 25.03.2024).

90. Адеишвили, В. И. Организация маркетинговых исследований и мониторинга таможенных услуг // Инновационная наука. 2018. №7-8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-marketingovyh-issledovaniy-i-monitoringa-tamozhennyh-uslug> (дата обращения: 08.06.2023).

91. Лобарев, К. В. Теоретические и прикладные аспекты развития рынка услуг в сфере таможенного дела / К. В. Лобарев, Л. А. Подолянец, Е. А. Яковлева // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10(183). – С. 844-849. – DOI 10.34925/EIP.2025.183.10.140. – EDN MOOLRQ.

92. Кушнир, А. С. К вопросу о развитии сферы таможенных услуг в современных условиях / А. С. Кушнир // Зеленый коридор. Наука и образование в таможенном деле. – 2023. – № 1(23). – С. 53-57. – EDN ZIABUL.

93. Терехова, А. В. Взаимосвязь таможенных услуг и тренда на цифровизацию в современном экономическом пространстве / А. В. Терехова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 5(178). – С. 186-196. – DOI 10.34925/EIP.2025.178.5.029. – EDN AXGKTH.

94. Алексеева, П. М. Роль маркетинга таможенных услуг, предоставляемых таможенными органами, в развитии внешнеэкономического потенциала страны / П. М. Алексеева, Е. В. Попова // Закон. Право. Государство. – 2020. – № 4-1(28). – С. 209-216. – EDN OGVTDH.

95. Колчева, Д. В. Таможенные услуги и внешнеэкономический потенциал: маркетинговый аспект / Д. В. Колчева, Д. Ю. Гончаров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7, № 7(160). – С. 39-48. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.07.07.004. – EDN FZUROG.

96. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites>

97. Urciuoli, L. Drivers and barriers affecting usage of e-Customs – A global survey with customs administrations using multivariate analysis techniques / L. Urciuoli, J. Hintsa, J. Ahokas // *Government Information Quarterly*. – 2013. – Vol. 30. – DOI: 10.1016/j.giq.2013.06.001.

98. Боборыкина, А. Е. Современное состояние и перспективы использования маркетингового механизма при предоставлении таможенных услуг / А. Е. Боборыкина // *Вестник Сургутского государственного университета*. – 2025. – Т. 13, № 3. – С. 30-41. – DOI 10.35266/2949-3455-2025-3-3. – EDN CQIGZV.

99. Баранова, Ю. С. Развитие системы таможенных услуг в современных условиях / Ю. С. Баранова, В. А. Япрынцева // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2024. – № 12-2(118). – С. 29-32. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-2-29-32. – EDN ILHDBE.

100. Чернев, Р. С. Направления развития системы предоставления электронных таможенных услуг в Российской Федерации / Р. С. Чернев // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2024. – № 6-3(93). – С. 60-64. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-6-3-60-64. – EDN BMQSRZ.

101. Алиев, М. Б. Концептуальные подходы к инновационному развитию таможенного сервиса / М. Б. Алиев // *Государственное управление*. – 2025. – № 1(72). – С. 215-227. – EDN YPFXKL.

102. Барцаев, А. В. Ресурсный потенциал международного таможенного сотрудничества / А. В. Барцаев // *Вестник Российской таможенной академии*. – 2023. – № 1(62). – С. 100-110. – DOI 10.54048/20727240_2023_01_100. – EDN IYWVZI.

103. Бабаев, Ф. Р. Основные тенденции развития сферы таможенных услуг / Ф. Р. Бабаев // *Modern Economy Success*. – 2023. – № 1. – С. 38-43. – EDN XGMIVH.

104. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 мая

2020 г. № 1388-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 22. – Ст. 3496.

105. Мугинова, Р. С. Эффективность маркетинговых исследований таможенных услуг в условиях ЕАЭС / Р. С. Мугинова // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. – 2019. – № 4-1. – С. 42. – EDN ЕТАРКІ.

106. Воловская, Н. М. Маркетинговые исследования: качественная и количественная методология / Н. М. Воловская // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 1(174). – С. 749-752. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.134. – EDN LMPGPR.

107. Бекетова, О. Н. Маркетинговые исследования предприятия: содержание, оценка эффективности, инновации / О. Н. Бекетова, А. Л. Фролов, М. В. Арифиллин // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 3(164). – С. 1034-1037. – DOI 10.34925/EIP.2024.164.3.200. – EDN OKYTYT.

108. Вербинская, А. А. Современные проблемы управления качеством таможенных услуг / А. А. Вербинская, И. Р. Зиннатулина, Д. Е. Терентьев // Дневник науки. – 2024. – № 11(95). – EDN PLKUEK.

109. Исследование эффективности контент-маркетинга в B2B-сегменте / В. О. Микрюков, М. О. Гук, Е. А. Чемулова [и др.] // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 3. – С. 360-362. – EDN BVEXJK.

110. Wu, C. Service supplier portfolio optimization approach for multi-channel digital marketing considering promotional capacity forecasts and channel synergies / C. Wu, R. Li, D. Barnes, Y. Shao // International Journal of Production Economics. – 2025. – Vol. 284. – Art. 109616. – DOI: 10.1016/j.ijpe.2025.109616.

111. Caballini, C. Fast Corridors: innovative customs processes and technology to increase supply chain competitiveness. The case of IKEA Italy / C. Caballini, M. Benzi // Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. – 2023. – Vol. 21. – P. 100909. – DOI: 10.1016/j.trip.2023.100909.

112. Совершенствование таможенного сервиса логистических компаний / Н. А. Зимин, А. Г. Бабылев, А. Е. Кротов, Е. С. Палкина // Актуальные

проблемы экономики и управления. – 2022. – № 1(11). – С. 117-124. – DOI 10.52899/978-5-88303-644-5_117. – EDN TJVWHF.

113. Прокопенко, А. А. Методики и алгоритм управления качеством услуг, предоставляемых в процессе документального и фактического таможенного контроля / А. А. Прокопенко // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 7. – С. 643-647. – EDN KPNXPP.

114. Куроптев, Н. Б. Анализ зарубежного опыта в сфере управления взаимодействием декларантов и таможенных органов / Н. Б. Куроптев // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2019. – № 2(70). – С. 22-24. – EDN PFNASI.

115. Joshi, Y. Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward / Y. Joshi, W. M. Lim, K. Jagani [et al.] // Electronic Commerce Research. – 2025. – Vol. 25. – P. 1199-1253. – DOI: 10.1007/s10660-023-09719-z.

116. Романова, Д. Е. Методика оценки качества таможенных услуг в условиях клиентоцентричности / Д. Е. Романова // Вестник Российской таможенной академии. – 2023. – № 1(62). – С. 111-122. – DOI 10.54048/20727240_2023_01_111. – EDN URCOLG.

117. Макрусов, В. В. Организационный механизм выбора, адаптации и внедрения цифровых инновационных сервисов в практику таможенного контроля / В. В. Макрусов, Л. М. Лоншаков // Инновационное развитие экономики. – 2025. – № 1(83). – С. 85-95. – DOI 10.51832/222379842025185. – EDN QMFDTG.

118. Янин, Н. С. Методика оценки качества услуг, предоставляемых цифровыми таможенными технологиями / Н. С. Янин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 4(157). – С. 145-154. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.04.01.017. – EDN XLRPFI.

119. Камышева, К. В. Система таможенного мониторинга как инструмент повышения качества таможенных услуг / К. В. Камышева //

Зеленый коридор. Наука и образование в таможенном деле. – 2025. – № 2(32). – С. 119-125. – EDN KGCMPL.

120. Pedersen, C. Digital authenticity: Towards a research agenda for the AI-driven fifth phase of digitalization in business-to-business marketing / C. Pedersen, T. Ritter // *Industrial Marketing Management*. – 2024. – Vol. 123. – P. 162-172. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2024.10.005.

121. Özgen, A. Joint selection of customs broker agencies and international road transportation firms by a fuzzy analytic network process approach / A. Özgen, M. Tanyas // *Expert Systems with Applications*. – 2011. – Vol. 38, № 7. – P. 8251-8258. – DOI: 10.1016/j.eswa.2011.01.005.

122. Софьянникова, И. Ю. Таможенные услуги и способы повышения их качества в условиях цифровизации / И. Ю. Софьянникова // *Вестник университета*. – 2024. – № 3. – С. 112-119. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-3-112-119. – EDN HSJHXV.

123. Степулева, Л. Ф. Алгоритм оценки конкурентоспособности таможенной услуги коммерческого предприятия / Л. Ф. Степулева, Д. М. Макарова // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. – 2024. – № 4. – С. 79-89. – DOI 10.24143/2073-5537-2024-4-79-89. – EDN TPEZEM.

124. Максяева, К. В. Маркетинговый подход в управлении качеством таможенных услуг в современных условиях / К. В. Максяева // *Наукосфера*. – 2021. – № 8-2. – С. 52-54. – EDN XURARN.

125. Zeng, F. Digitalization in the Maritime Logistics Industry: A Systematic Literature Review of Enablers and Barriers / F. Zeng, A. Chen, S. Xu, H. Chan, Y. Li // *Journal of Marine Science and Engineering*. – 2025. – Vol. 13. – P. 797. – DOI: 10.3390/jmse13040797.

126. Фальченко, О. Д. Методический подход к интегральной оценке качества таможенных услуг / О. Д. Фальченко, Е. Г. Стремоусова // *Russian Journal of Management*. – 2025. – Т. 13, № 9. – С. 252-270. – DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-9-252-270. – EDN BKVXUM.

127. 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.

128. 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.

129. 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.

130. 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.

131. Азаренко, Н. PEST-анализ. [Электронный ресурс]. – Unisender. – 2008-2023. Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/glossary/pest-analiz/> (дата обращения: 01.05.2023).

132. Тхориков, Б.А. Динамический подход к реализации маркетинговой стратегии организации / М. В. Семибратский, Б. А. Тхориков // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2023. – № 3(89). – С. 85-96. – DOI 10.17277/voprosy.2023.03.pp.085-096. – EDN PPEWBU.

133. Моторина, О. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey – General Electric [Электронный ресурс]. – PowerBranding.ru – 2000-2017. - Режим

доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (дата обращения: 01.05.2023).

134. Степулёва, Л.Ф. Алгоритм оценки конкурентоспособности таможенной услуги коммерческого предприятия / Л.Ф. Степулёва, Д. М. Макарова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 4. – С. 79-89. doi: 10.24143/2073-5537-2024-4-79-89

135. Кудрова, Н. А. Клиентоориентированность таможенных услуг и влияние их на внешнеэкономическую деятельность / Н. А. Кудрова, Т. Б. Толстихина // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 2. – С. 1107-1126. – DOI 10.18334/epp.16.2.124629. – EDN LUEHZG.

136. Моторина, О. 9 базовых стратегий матрицы McKinsey / General Electric [Электронный ресурс]. – PowerBranding.ru – 2000-2017. - Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/rekomendacii/> (дата обращения: 01.05.2023).

137. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с.

138. Касаткин, А.И. Анализ применения концепции 7p при оказании таможенных услуг участникам ВЭД // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-primeneniya-kontseptsii-7p-pri-okazanii-tamozhennyh-uslug-uchastnikam-ved> (дата обращения: 05.04.2023)

139. Курихин, С.В. Маркетинговые стратегии хозяйствующих субъектов (на примере лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела) // Вестник ГУУ. 2022. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-hozyaystvuyuschih-subektov-na-primere-lits-osuschestvlyayuschih-deyatelnost-v-sfere-tamozhennogo-dela> (дата обращения: 05.04.2023).

140. Ермилов, И. С. Таможенные услуги и пути повышения их качества // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tamozhennye-uslugi-i-puti-povysheniya-ih-kachestva> (дата обращения: 05.04.2023).

141. Фролова, О. Как выбрать CRM-систему для малого бизнеса [Электронный ресурс]. – Unisender. – 2008-2023. Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/blog/idei/kak-vybrat-crm/> (дата обращения: 14.04.2023).

142. Крицкая, М. Преимущества CRM системы: все плюсы и минусы [Электронный ресурс]. – СКБ Контур. – 1998-2023. Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/6097> (дата обращения: 14.04.2023).

143. Сомов, Ю.И. Возможности применения новых цифровых технологий в таможенном деле / Ю.И. Сомов, А.Е. Шашаев // Вестник Российской таможенной академии. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-primeneniya-novyh-tsifrovyyh-tehnologiy-v-tamozhennom-dele> (дата обращения: 14.05.2023).

144. Васильев, Д.А. IT-решения ФТС России для взаимодействия с участниками ВЭД [Электронный ресурс]. –Альта-Софт. – 1996-2023. Режим доступа: https://www.alt.ru/expert_opinion/84242/ (дата обращения: 14.05.2023).

145. Куликова, О.М. Социальные сети как актуальный инструмент продвижения товаров и услуг / О.М. Куликова, Н.Е. Тропынина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №5 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-aktualnyy-instrument-prodvizheniya-tovarov-i-uslug> (дата обращения: 14.05.2023).

146. Как эффективно использовать SMS и Email-рассылки вместе ВЭД [Электронный ресурс]. – LNS.Блог. – 2018-2023. Режим доступа: <https://lnsblog.by/mailer/kak-effektivno-ispolzovat-sms-i-email-rassylki-vmeste> (дата обращения: 14.05.2023)

147. Прокин, А.А. Основы разработки эффективного веб-сайта / А.А. Прокин, В.А.Богатырская, Е.С. Сергушина, В.Ю. Клипиков // E-Scio. 2018. №3 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-razrabotki-effektivnogo-veb-sayta> (дата обращения: 14.05.2023).

148. Бабаева, О.Б. Электронные деньги и платежные системы // Economics. 2015. №3 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnye-dengi-i-platezhnye-sistemy-1> (дата обращения: 14.05.2023).

149. Кулешова, Л.И. Цифровые тренды и приоритетные направления развития таможенного дела // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-trendy-i-prioritetnye-napravleniya-razvitiya-tamozhennogo-dela> (дата обращения: 14.05.2023).

150. Логинова, Т. Пять сил Портера: анализ конкурентных сил. [Электронный ресурс]. – Unisender. – 2008–2023. Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/> (дата обращения: 01.05.2023).

151. Воронцовский А. В. Управление рисками : учебное пособие для студентов вузов. СПб. : ОЦЭиМ, 2010. 482 с.

152. Иванова, К.Э. Особенности оценки и формирования стратегии управления рисками маркетинговых проектов // Н.Экс.Т. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-i-formirovaniya-strategii-upravleniya-riskami-marketingovyh-proektov> (дата обращения: 12.05.2023).

153. 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.

154. 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.

155. 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.

156. 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.

157. 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.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Справки о внедрении результатов диссертационной работы

**Филиал Общество с ограниченной
ответственностью ТК «Руста-Брокер»**

Юридический адрес: 125424, г. Москва, Волоколамское шоссе, д. 73, офис
828, помещ. 1/1, этаж чердак

ОГРН 1127747232139 ИНН 7731437776 КПП 773343001

Исх № б/н от 24.03.2026г.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Баглая Максима Александровича

Справка выдана в том, что 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.

Директор филиала
ООО ТК «Руста-Брокер»



Е. В. Сорокина

ООО «АЛПЛАСТ ТРЕЙД»

ИНН/КПП 6164114664/ 616401001

г. Ростов-на-Дону, ул. Красноармейская д. 142/50 комната 30А

ОГРН 1176196024344

Исх. № 24/03 от 24.03.2026 г.

В диссертационный совет
24.2.490.01 при ФГБОУ ВО
«Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Баглая Максима Александровича

Настоящим подтверждаю, что ООО «АЛПЛАСТ ТРЕЙД» планирует использовать алгоритм принятия решения, разработанный Баглаем М. А. в диссертационной работе на тему «Маркетинг на рынке таможенных услуг», в рамках выбора поставщиков таможенных услуг. Алгоритм базируется на научно-методическом подходе к оценке конкурентоспособности участников рынка таможенных услуг, включающем интегральную оценку по индексам цифровой экосистемности, интеллектуального капитала, институциональной надёжности и сервисной эластичности.

Результаты исследования имеют экономический эффект и обладают маркетинговой значимостью, выражающейся в возможности дифференциации предложения на рынке таможенных услуг.

Директор ООО «АЛПЛАСТ ТРЕЙД»



Ю. В. Пикалов



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования

«Донецкий национальный университет экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

(ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)

283050, Донецкая Народная Республика,

г. Донецк, ул. Щорса, д. 31

Тел.: +7 (856) 304-18-99

Е-mail: info@donnuet.ru

ОКПО 75113940, ОГРН 1229300078567

ИНН/КПП 9303012996/930301001

25.03.2026г. № 23.03/658

На № _____ от _____

СПРАВКА

о внедрении результатов кандидатской диссертационной работы
Баглая Максима Александровича

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Баглая Максима Александровича на тему: «Маркетинг на рынке таможенных услуг» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Маркетинг», «Маркетинг таможенных услуг», «Таможенная инфраструктура», «Логистика в таможенном деле», а также при подготовке выпускных работ и магистерских диссертаций для студентов экономических специальностей Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Проректор



О.В. Курито

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для оценки удовлетворенности и предпочтений
в сфере таможенных услуг

Уважаемые партнеры! Мы стремимся улучшить качество наших услуг и будем благодарны, если вы уделите несколько минут для ответов на вопросы. Ваши ответы помогут нам лучше понять ваши потребности.

1. Как часто ваша компания пользуется услугами таможенного оформления?

А) Ежедневно

Б) Несколько раз в неделю

В) Несколько раз в месяц

Г) Несколько раз в квартал или реже

2. Пожалуйста, проранжируйте следующие критерии по степени важности при выборе таможенного представителя (где 1 – самый важный, 5 – наименее важный):

- Стоимость услуг
- Скорость таможенной очистки
- Репутация и надежность компании
- Экспертиза и знание законодательства
- Наличие персонального менеджера

3. Насколько для вас важна возможность получать комплексные услуги от одного подрядчика (таможенное оформление + международная логистика, сертификация, складирование)?

(Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совсем не важно, 5 – очень важно)

4. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько вы в целом удовлетворены работой вашего текущего таможенного представителя?

(где 1 – полностью не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен)

5. Насколько вы удовлетворены скоростью решения вопросов и таможенной очистки у вашего текущего партнера?

(Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен)

6. Как вы оцениваете уровень коммуникации и скорость реакции менеджеров вашего таможенного представителя?

(Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – очень плохо, 5 – отлично)

7. Удовлетворены ли вы тем, как ваш представитель справляется с нестандартными или проблемными ситуациями?

(Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен)

8. Насколько прозрачно и понятно для вас ценообразование на услуги вашего партнера?

(Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно непрозрачно, 5 – полностью прозрачно)

9. С какими основными трудностями вы сталкиваетесь в процессе таможенного оформления? (открытый вопрос)

10. Что, по вашему мнению, ваш текущий таможенный представитель мог бы улучшить в своей работе? (открытый вопрос)

11. Готовы ли вы сменить таможенного представителя, если другой предложит более выгодные условия (например, цену на 15-20% ниже при том же качестве)?

А) Да, безусловно

Б) Скорее да, рассмотрю предложение

В) Скорее нет, текущий партнер полностью устраивает

Г) Нет, не готов менять проверенного партнера

12. Насколько вы заинтересованы в использовании цифровых платформ (личного кабинета, онлайн-трекинга) для отслеживания статуса грузов и документооборота?

(Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совсем не интересно, 5 – очень интересно)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Преимущества использования CRM-систем

Таблица - Какие проблемы решает CRM
(источник: <https://www.unisender.com/ru/blog/idei/kak-vybrat-crm/>)

Проблема	Пояснение
Теряются клиенты	CRM хранит входящие заявки, расставляет задачи ответственным и напоминает о действиях. Руководитель видит невыполненные задачи и достижение KPI сотрудниками.
Сложно анализировать продажи	CRM прозрачно покажет количество новых клиентов, успешных сделок и количество встреч. Отчет формируется под те показатели, которые важны руководителю.
Сотрудники лентяйничают	CRM предоставляет отчет о каждом менеджере: каких клиентов ведет, какие задачи должен выполнить. Руководитель знает, чем заняты сотрудники, может сразу вычислять лентяев и поощрить трудолюбивых.
Нет единых стандартов клиентского сервиса	CRM устанавливает единые стандарты работы для всех менеджеров. Результат общения с клиентом реже зависит от внимательности и настроения менеджера.
С увольнением менеджера уходят клиенты	CRM подразумевает разные уровни доступа для руководителя и менеджеров. Каждый сотрудник «видит» выделенную ему зону и клиентов. При увольнении доступ к контактам закрывается, а задача переводятся на другого сотрудника.
Текучка кадров отражается на продажах	CRM-система позволяет регистрировать всю историю взаимодействия с клиентами: данные, хронология, сделки независимо от их стадии и результатов. Передать клиента на нового сотрудника не составляет труда.
Низкая конверсия в продажу	CRM позволяет улучшать ваш маркетинг. Напомнить менеджеру о следующем шаге, отправить напоминание клиенту, сделать sms или email-рассылку. В продажах цена не вовремя совершенного звонка высока.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Tableau — сервис визуализации данных
(Источник: <https://thecode.media/tableau/>)

Есть профессия аналитика. Его работа в том, чтобы разбираться в данных, искать взаимосвязи и аномалии. Потом он собирает свои находки в каком-то визуальном виде и передает дальше — менеджерам или руководству.

В идеале аналитик должен рисовать наглядные графические отчеты — их называют дашбордами, как приборную панель в автомобиле. В небольшом проекте для этого хватит Экселя. Но если источников данных много и обновлять их нужно автоматизировано, то в ход идут BI-системы. Они принимают на входе данные, совершают необходимые манипуляции, а на выходе представляют их в удобном виде.

Одна из таких систем — Tableau. Вот как она работает.

Смысл Tableau

Собирать данные из множества источников. Tableau умеет получать данные из нескольких десятков мест — начиная от простой загрузки excel-файла до подключения практически к любой базе данных по API.

Работа с одним проектом на устройстве и в облаке. У Tableau есть десктопное приложение для Windows и Mac, облачная версия и возможность развернуть Tableau на собственном сервере.

Еще есть публичный сервис, на котором можно выкладывать отчеты в открытом доступе — посмотреть их можно даже с телефона и без регистрации в Tableau. Это полезно, если занимаетесь журналистикой данных и хотите эти данные раскрывать.

Визуализация данных. В Tableau есть стандартные графики и диаграммы, вроде линейных или круговых. А также менее популярные — можно отобразить данные на карте, в виде пузырьковой диаграммы или с помощью дерева.

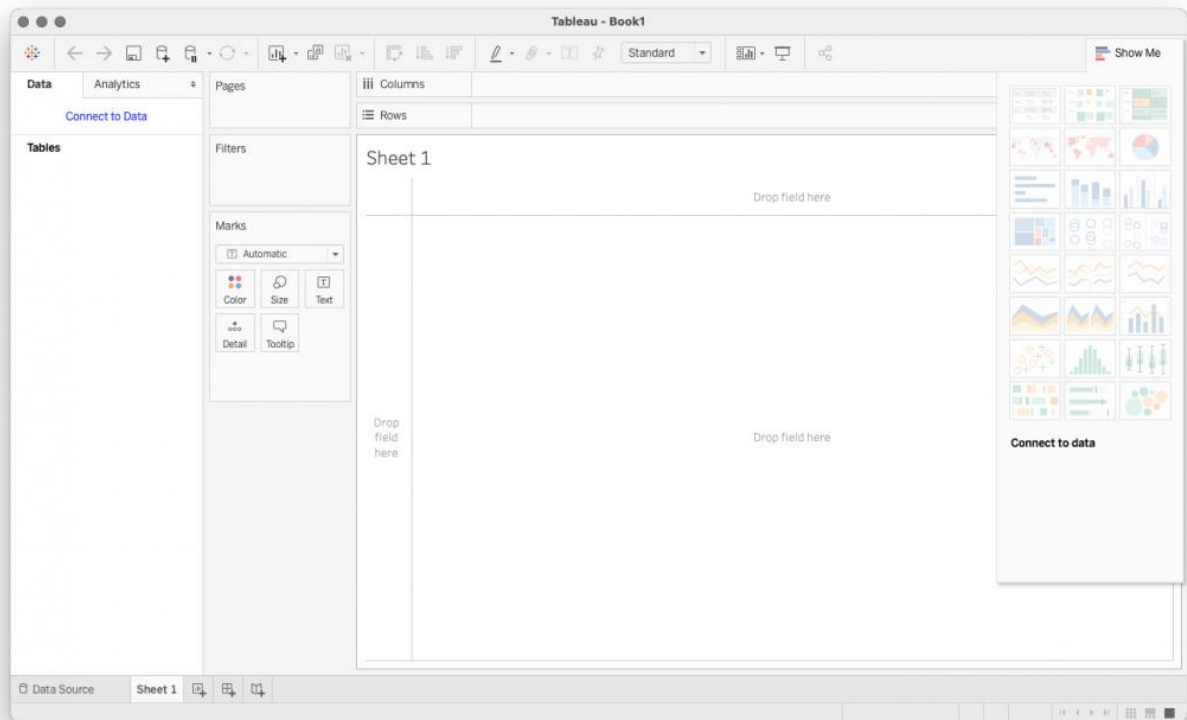
Мощь Tableau особенно раскрывается, когда нужно работать с большим количеством источников данных: получать данные из одних, объединять с другими, обрабатывать, к результату добавлять третьи и так далее. Например, из одной базы получать информацию о расходах на рекламу, из другой — о регистрациях. Далее средствами Tableau считать стоимость регистрации и выводить в графическом отчете в облако.

На примере

У Tableau есть 14-дневная пробная версия с полным набором возможностей. Так что можно скачать на сайте и начать демопериод

<https://www.tableau.com/products/desktop/download>

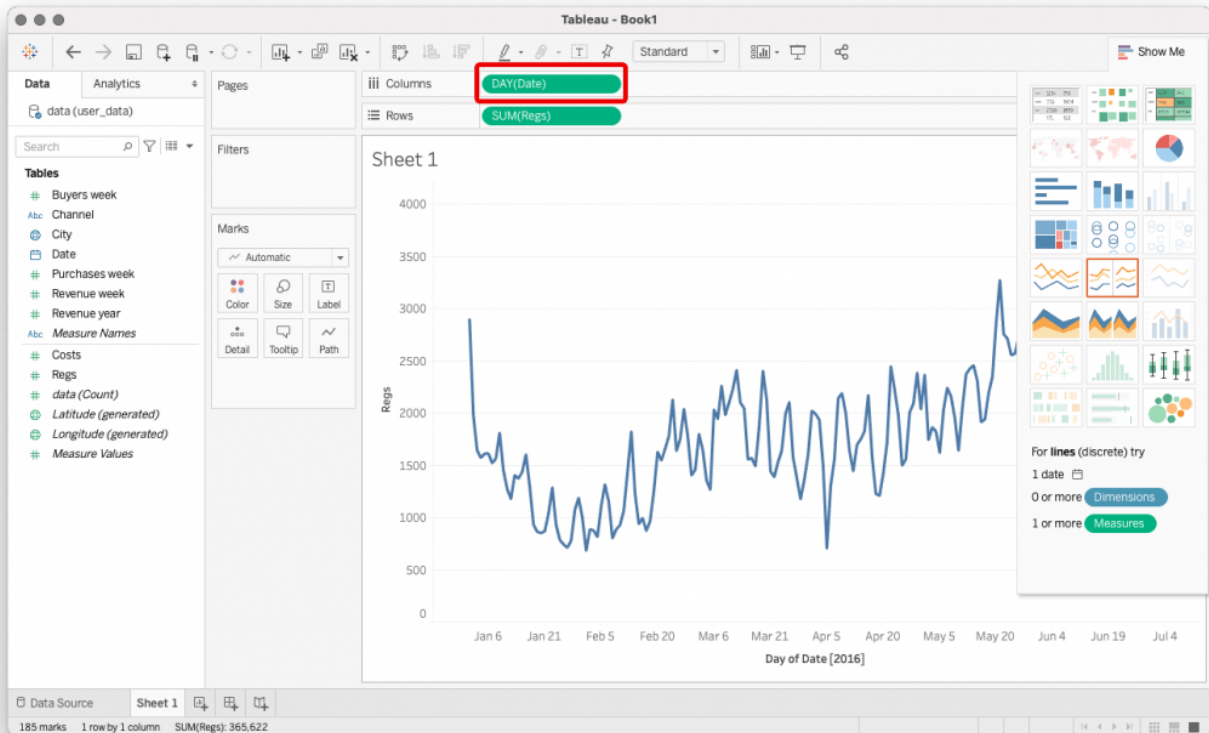
После установки система сразу готова к работе. Нужно подключить источники данных и вытворять с ними все, что нужно. Стартовый экран выглядит так:



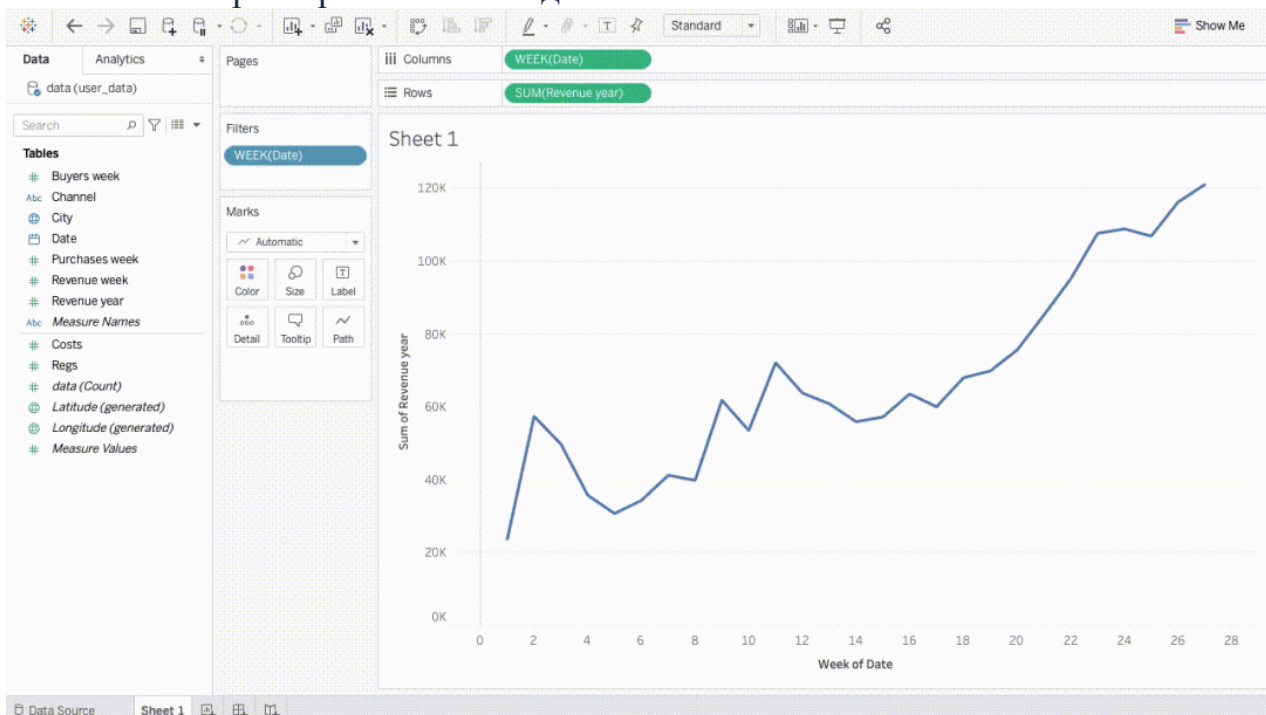
Нажимаем Data Source в левом нижнем углу и выбираем, откуда хотим получать информацию. Допустим, у нас есть табличка в Google Sheets, где мы собираем за каждый день сведения о расходах на рекламу и количество регистраций. Выберем этот источник данных в списке, авторизуемся через Google, выберем нужную таблицу. Когда данные загрузились, переходим в лист с данными:

Date	City	Channel	Costs	Regs	Buyers week	Purchases week	Revenue week	Revenue year
01.01.2016	Vladivostok	Media	2,194.50	150	59	65	65.000	804.00
03.01.2016	Novosibirsk	Media	784.00	28	4	4	7.760	143.04
04.01.2016	Vladivostok	Media	522.00	13	0	0	0.000	52.00
04.01.2016	Vladivostok	Media	2,034.30	93	24	26	26.000	456.00
05.01.2016	Novosibirsk	Media	484.00	39	10	10	19.400	183.16
05.01.2016	Moscow	Media	6,062.70	461	107	126	142.380	2373.97
06.01.2016	Vladivostok	Media	1,760.40	65	23	24	24.000	319.00
07.01.2016	Novosibirsk	Media	1,126.80	88	58	63	122.220	617.78
08.01.2016	Moscow	Media	770.65	68	17	18	20.340	329.63
09.01.2016	Saint-Petersburg	Media	193.20	12	3	3	2.400	53.60

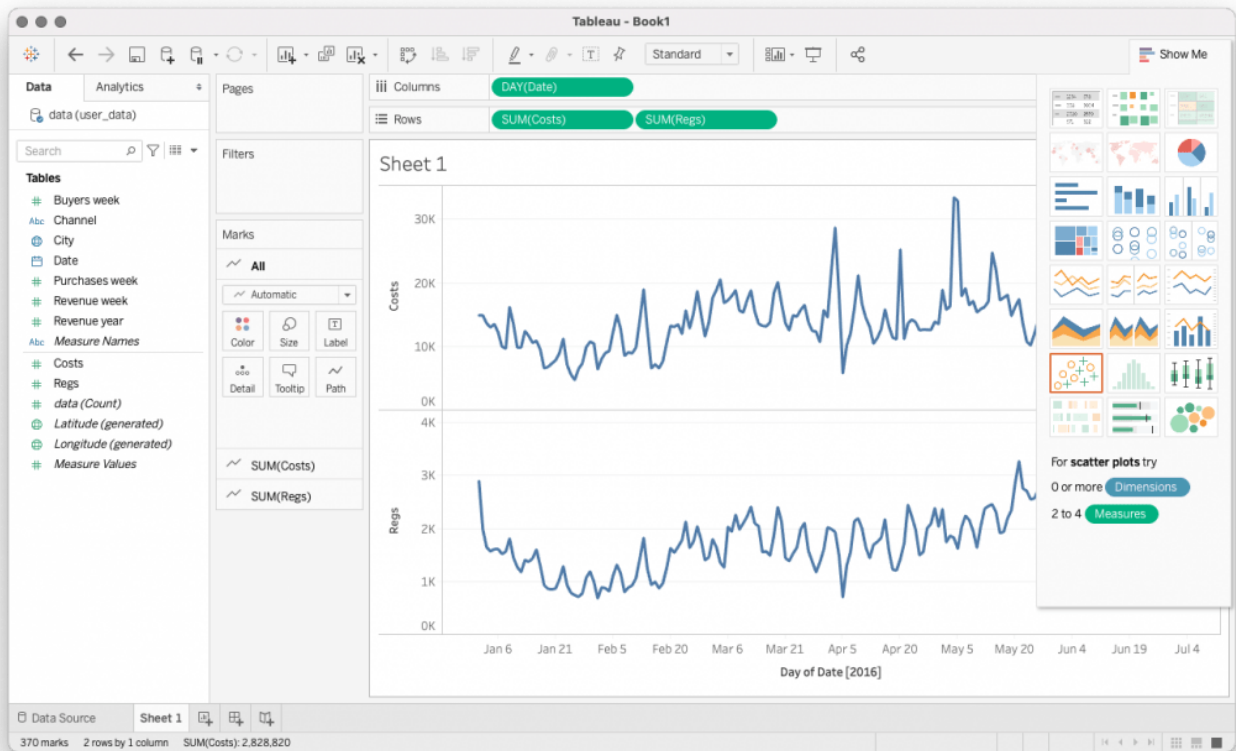
Перетянем в поле Columns даты, а в поле Rows — информацию о регистрациях. Tableau сразу построит график регистраций в нужную дату. Получается график:



Данные можно просто перетягивать драг-энд-дропом. Выбираете нужное поле, подставляете в нужное место, Tableau все автоматически считает. Система сама разберется в типах данных.



Можем добавить в поле Rows еще и информацию о расходах. Появится второй график — сколько в каждый день мы тратили на продвижение.



Можно открыть вид графика в правом верхнем углу и наложить оба графика на одну ось. Сразу заметно, что, например, в начале мая мы потратили больше обычного, а регистраций получили значительно меньше — повод разобраться.

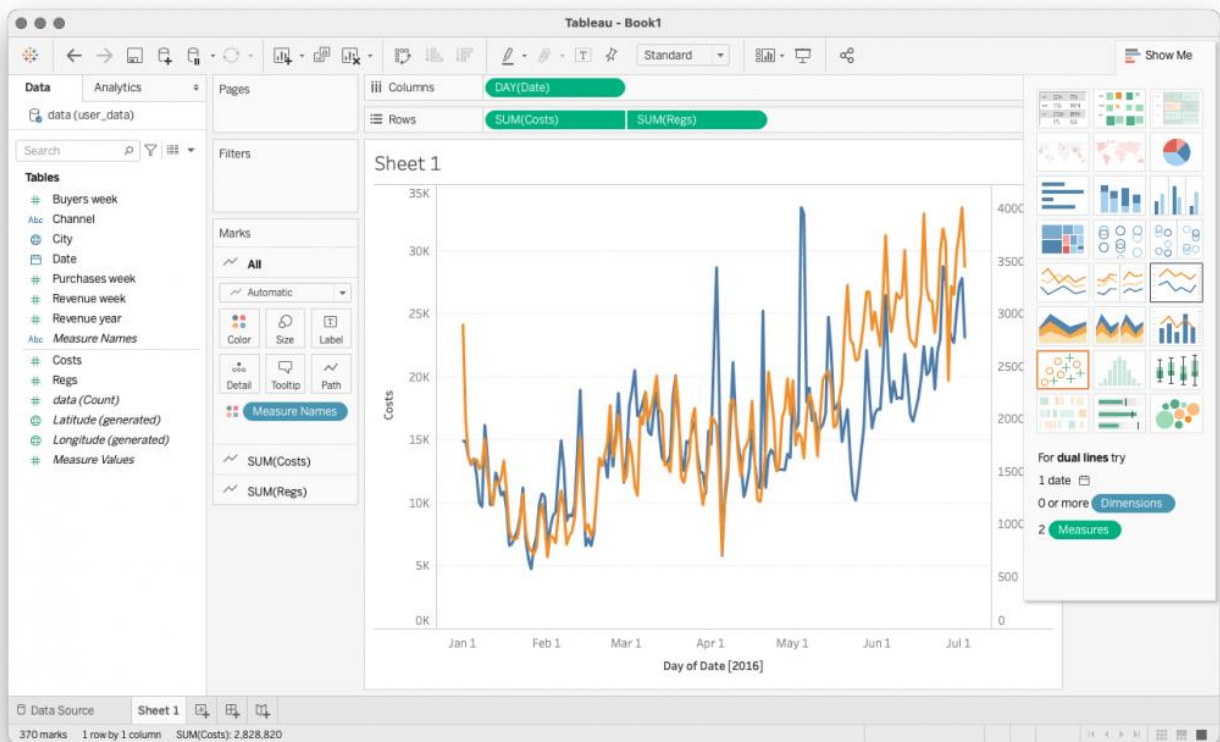
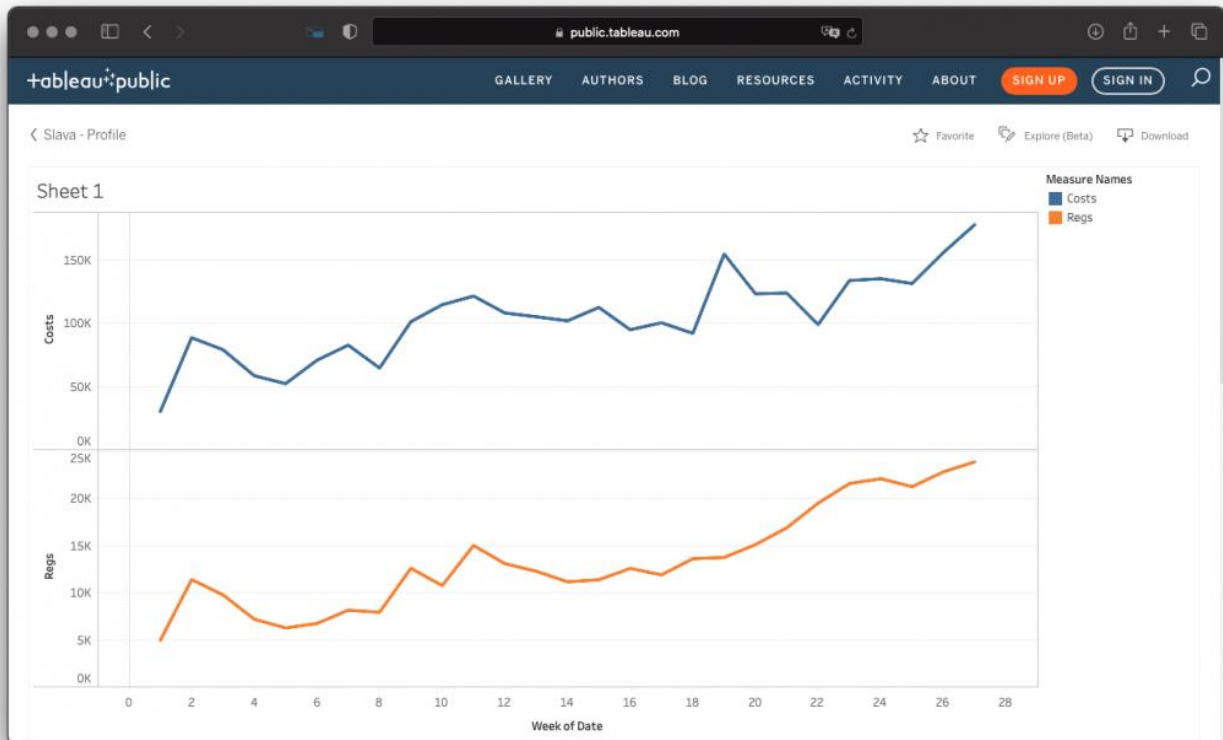


График можно загрузить на общедоступное облако — public.tableau.com. Там его могут посмотреть все пользователи, даже те, кто не использует Tableau. То что нужно для бизнеса: никаких программ устанавливать не нужно, посмотреть отчет можно в браузере даже с телефона:



Кто этим пользуется

Tableau развивается с 2003 года, а в 2019 году Salesforce купил компанию за 15 миллиардов долларов. На тот момент почти 100 тысяч компаний по всему миру использовали ее продукт.

В декабре 2020 года на HeadHunter было 643 вакансии по России с упоминанием Tableau — в основном ищут бизнес- и дата-аналитиков, BI-инженеров, дата-сайентистов. В позициях, где указана зарплата, 80% предлагают больше 95 000 Р, 50% — больше 145 000 Р.