МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Специальность	38.05.02 «Таможенное дело»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему

Формирование инновационных подходов в деятельности таможенных структур

Студент	_____ подпись, дата	Николаева Яна Денисовна
Руководитель	_____ подпись, дата	Володин В. М.
Нормоконтролер	_____ подпись, дата	Кафтулина Ю. А.
Рецензент Доцент кафедры «Экономика и управление» ФГБОУ ВО «Пензенский государственный технологический университет»	_____ подпись, дата	Козина Е. В.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой _____ подпись, дата Рожкова Л. В.

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ №____)

Секретарь ГЭК _____ подпись, дата Корж Н. В.

Пенза 2025

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Специальность 38.05.02 «Таможенное дело»

«УТВЕРЖДАЮ»:
зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.
_____
«_____»_____20___г.

ЗАДАНИЕ
НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ

студентке Николаевой Я. Д. группа 20ЭД2, обучение очное

1 Тема дипломной работы: Формирование инновационных подходов в деятельности таможенных структур
утверждена приказом по университету
от «25» ноября 2024 г. № 1219 а/о
2 Срок сдачи студентом законченной дипломной работы: 31.05.2025.
3 Исходные данные к дипломной работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.
4 Перечень подлежащих разработке вопросов: понятие, сущность и формы инноваций; сущность инновационных процессов в деятельности таможенных структур; факторы, оказывающие влияние на внедрение инноваций в деятельности ФТС России; анализ текущего состояния инновационной деятельности ФТС России; оценка эффективности инновационных подходов в деятельности ФТС России; выявление проблем и барьеров внедрения инноваций в таможенной сфере; разработка основ инновационной стратегии таможенных органов; концепция внедрения инновационных подходов в деятельности ФТС России .
5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.
6 Дата выдачи задания: 26.11.2024.

Руководитель __(подпись)_____/ В. М. Володин / (инициалы, фамилия)

Задание приняла к исполнению студентка _____(подпись)___/ Я. Д. Николаева / (инициалы, фамилия)

График подготовки дипломной работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	27.11.2024 – 10.12.2024	
2	Изучение исходных данных к дипломной работе	11.12.2024 – 09.01.2025	
3	Написание Главы 1	10.01.2025 – 18.02.2025	
4	Написание Главы 2	19.02.2025 – 24.03.2025	
5	Написание Главы 3	25.03.2025 – 03.05.2025	
6	Написание введения и заключения	05.05.2025 – 12.05.2025	
7	Оформление ВКР	13.05.2025 – 23.05.2025	
8	Сдача ВКР нормоконтролю, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	24.05.2025 – 29.05.2025	
9	Ознакомление с отзывом руководителя, рецензией	30.05.2025	
10	Представление законченной дипломной работы, передача в ГЭК	31.05.2025	

Руководитель _____/ В. М. Володин /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание приняла к исполнению студентка _____/ Я. Д. Николаева /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Дипломная работа 81 с., 3 ч., 14 рис., 14 табл., 60 источников, 5 прил.

ИННОВАЦИИ, ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ, ФТС РОССИИ, НОВШЕСТВА, АВТОМАТИЗАЦИЯ

Объект исследования – ФТС России, играющая ключевую роль в обеспечении экономической безопасности страны, регулировании внешнеэкономической деятельности и контроле соблюдения законодательства в области таможенного дела.

Цель работы состоит в формировании и внедрении инновационных подходов в деятельность таможенных органов путем оценивания существующих инновационных проектов и программ, выявление проблем и барьеров их внедрения, разработки инновационной стратегии.

Методологическую основу работы составили системный подход, методы единства исторического и логического, сравнительный анализ, индукции и дедукции, экономико-математического подхода, а также нормативные подходы.

Результаты работы: раскрыто понятие, сущность и формы инновационных подходов; раскрыта классификация инновационных процессов; рассмотрены факторы, оказывающие влияние на внедрение инноваций в деятельность ФТС России; проведена оценка применения эффективности инновационных подходов в деятельности ФТС России; выявлены проблемы и барьеры внедрения инноваций в таможенной сфере; разработаны основы инновационной стратегии таможенных органов; предложена концепция внедрения инновационных подходов в деятельность ФТС России.

Теоретическая значимость ВКР состоит в исследовании актуальных вопросов внедрения инноваций и применения инновационных подходов, которые могут быть применены в деятельности таможенных структур.

Практическая значимость данного исследования заключается в разработке основ инновационной стратегии развития таможенных органов.

Рекомендации по внедрению заключаются в привлечении дополнительных источников финансирования в деятельность ФТС России в виде увеличения выделяемых денежных средств из государственного бюджета, новейшими способами финансирования являются развитие ГЧП и краундфайзинг. Было предложено к внедрению программное обеспечение 1 С «*ERP*», отличающиеся своими современными качествами и полной автоматизацией деятельности ФТС.

Оглавление

Введение 3

Глава 1 Теоретические аспекты применения инноваций и инновационных подходов в деятельности ФТС России 6

1.1 Понятие, классификация и формы инноваций 6

1.2 Сущность инновационных процессов в деятельности таможенных структур 13

1.3 Факторы, оказывающие влияние на внедрение инноваций в деятельности ФТС России 20

Глава 2 Анализ основных направлений совершенствования инновационной деятельности ФТС России 28

2.1 Анализ текущего состояния инновационной деятельности ФТС России 28

2.2 Оценка эффективности инновационных подходов в деятельности ФТС России 34

2.3 Выявление проблем и барьеров внедрения инноваций в таможенной сфере 42

Глава 3 Формирование и внедрение инновационных подходов в деятельности ФТС России 49

3.1 Разработка основ инновационной стратегии таможенных органов 49

3.2 Концепция внедрения инновационных подходов в деятельности ФТС России в рамках разработки стратегии инновационной стратегии 55

Заключение 63

Список использованных источников 66

Приложение А 72

Приложение Б 74

Приложение В 75

Приложение Г 79

Приложение Д 80

Введение

Инновации представляют собой процесс или итог реализации результатов интеллектуальной деятельности, направленных на повышение эффективности, экономической рентабельности, улучшения качества жизни и уровня удовлетворенности потребителей. Данные процессы включают разнообразные формы активности, включая научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, разработку продуктов с новыми функциональными характеристиками, а также внедрение технологических и организационных новшеств. Инновационный подход предполагает применение новых методов или существующих элементов в нестандартной форме, что ведет к трансформации привычного уклада жизни общества. Такой подход необязательно нацелен исключительно на извлечение прибыли или достижение положительного эффекта, однако его конечная цель – оптимизация функционирования организаций.

Инновации и инновационные подходы в деятельности таможенных структур занимают ключевое место в повышении эффективности совершения таможенного контроля в процессе перемещения товаров через таможенную границу, а также борьбы с экономическими преступлениями и другими нарушениями таможенного законодательства.

Важнейшими направлениями внедрения инноваций в деятельности таможенных органов являются цифровизация таможенного контроля, применения аналитических инструментов и программного обеспечения для прогнозирования рисков и выявления потенциальных угроз, а также развитие технических средств таможенного контроля [16, с. 109].

Актуальность темы исследования связана с тем, что на современном этапе развития таможенных структур в России перед ними ставятся задачи, связанные с увеличением объемом внешнеторговых операций, совершенствованием реализации фискальных функций и процессов таможенного администрирования, а также оптимизацией процессов деятельности таможенных органов в рамках применения современных технологий и развития системы управления рисками. Кроме того, в

настоящее время происходит смена товарно-транспортных потоков, в связи с нестабильной экономической ситуацией в мире. В таких условиях, формирование инновационных подходов в деятельности таможенных структур создает необходимые условия для повышения производительность таможенных структур, снижает издержки, а также улучшает качество предоставляемых таможенных услуг и обеспечивает высокий уровень прозрачности процессов таможенной деятельности.

В настоящее время на результаты работы таможенных органов значительное влияние оказывают такие факторы, как происходящие изменения в мировой экономики, колебание курсов валют из-за введенных против России санкций со стороны Соединенных штатов Америки (США) и стран Запада, изменение законодательства и политики в сфере таможенного регулирования, а также развитие цифровых технологий и компьютеризации в рамках совершения таможенного контроля.

Таким образом, целью работы является формирование и внедрение инновационных подходов в деятельность таможенных органов путем оценки существующих инновационных проектов и программ, выявления проблем и барьеров их внедрения, разработки инновационной стратегии, а также изучения возможностей применения инновационных технологий и моделей интеграции инновационных решений в процессы таможенного контроля и администрирования.

Реализация данной цели возможно при помощи следующих задач:

– исследовать понятие, классификацию инноваций;

– проанализировать текущее состояние инновационной деятельности таможенных органов Российской Федерации (РФ);

– рассмотреть сущность инновационных процессов в деятельности таможенных структур;

– определить факторы, оказывающие влияние на внедрение инноваций в деятельности таможенных структур;

– выявить проблемы и барьеры внедрения инноваций в таможенной сфере;

– оценить результативность существующих инновационных проектов и программ в таможенных органах;

– разработать основы инновационной стратегии таможенных органов.

Объектом исследования являются Федеральная таможенная служба России (России), играющая ключевую роль в обеспечении экономической безопасности страны, регулировании внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и контроле соблюдения законодательства в области таможенного дело.

Предметом исследования являются инновационные процессы, внедряемые в деятельность Федеральной таможенной службы России. Особое внимание уделяется анализу влияния инновационных процессов на оптимизацию работы таможенных служб, сокращение издержек и повышение прозрачности операций.

Методическую основу работы составил системный подход. Также использовались методы единства исторического и логического, сравнительного анализа, индукции и дедукции, экономико-математического моделирования, а также нормативные подходы.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные, а также научная литература и нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы внедрения инновационных подходов в деятельность таможенных структур.

Теоретическая значимость данного исследования состоит в том, что в ней исследованы актуальные вопросы внедрения инноваций и применения инновационных подходов, которые могут быть применены в деятельности таможенных структур.

Практическая значимость данного исследования заключается в разработке основ инновационной стратегии таможенных органов.

Глава 1 Теоретические аспекты применения инноваций и инновационных подходов в деятельности ФТС России

1.1 Понятие, классификация и формы инноваций

В настоящее время в экономической практике существует широкое разнообразие подходов к трактовке такого понятия как «инновации». Однако, впервые трактовка данного определения появилась в начале XX в., её ввел австрийский и американский экономист Йозеф Шумперт. Он трактовал понятие «инновации» как «происходящие изменения в целях реализации и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности» [52, с. 45].

Инновации необходимо рассматривать как одно из ключевых явление в истории человечества, которое определяет развитие общества и экономики на протяжении веков. Данный процесс охватывает создание новых идей, технологий, продуктов или методов производства, вносящих кардинальные изменения в существующие системы и структуры. Однако, стоит учитывать, что инновация не является статичным понятием, оно изменяется вместе с обществом, адаптируясь к новым условиям и потребностям. Инновации способствуют прогрессу, ускоряют темпы экономического роста и формирую новые социальные социально-экономические отношения. С каждым этапом развития цивилизации инновационные процессы становятся всё более сложными и многогранными, охватывая различные сферы жизни: производство, транспорт, медицину, образование и даже культуру.

Следует отметить, что понятие «инновации» является сложным и многогранным, при его трактовке важно учитывать различные аспекты его возникновения и функционирования в современном мире. Как уже было ранее отмечено, понятие «инновации» имеет множество интерпретаций, зависящих от контекста, периода времени и сферы применений.

Для более углубленного рассмотрения понятия «инновации» необходимо рассмотреть его трактовку в разных временных периодах, что представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Исторические стадии формирования подходов к понятию «инновации» [составлено автором по: 40, с. 200; 39, с. 204]

Этап	Временной период	Характеристика	Ученые представители
I этап	конец XIX в. – 30–40-е гг. XX в.	На основе научно-технического прогресса было предложено понятие инновации, определены ключевые аспекты понятия «инновации», разработана подробная классификация. Волновая природа технического развития подразумевает чередования периодов интенсивного роста и относительной стабильности, что позволило ученым выделить фундаментальные характеристик инноваций Параллельно была проведена систематизация различных типов инноваций, что обеспечило более глубокое понимание их разнообразия и влияния на общественные и экономические процессы	Н. Д. Кондратьев Й. А. Шумпетер
II этап	40–70-е гг. XX в.	На данном этапе происходит дальнейшее уточнение понятия инновации с акцентом на их практическую направленность и способность к реализации. Такой подход подчеркивал важность не только теоретического осмысления инноваций, но и их применимость в реальных условиях. Практическая ориентация становится ключевым критерием оценки значимости и успешности инновационной деятельности	П. Друкер
III этап	70-е гг. XX в. – конец XX в.	При определении инноваций применяется комплексный подход, учитывающий процессы и системы, направленные на удовлетворение потребности личности, общества и государства. Инновации рассматриваются как многоуровневое явление, затрагивающие различные аспекты общественно-экономической жизни. Особое внимание уделяется необходимости коммерциализации инновационных разработок как важного этапа внедрения инноваций	Б. Санто, Ф. Никсон, Б. Твисс, В. Л. Макаров, В. М. Анышин.
IV этап	Настоящее время	Применяя системный подход, инновации определяются как итоговый результат сложных взаимодействий между различными элементами общества, науки, экономики и технологии. Такой метод рассматривает инновационную деятельность не как изолированное событие, а как динамический процесс, включающий в себя разработку, внедрение и распространение новых идей, продуктов или методов. В рамках данного подхода инновации воспринимаются как конечный продукт коллективных усилий, направленных на решение конкретных проблем или улучшение существующих условий	Ю. П. Медынский, Р. Н. Миниханов

Как уже было ранее отмечено, понятие «инновации» имеет множество интерпретаций, зависящих от контекста, периода времени и сферы применений.

Например, в большой российской энциклопедии инновации рассматриваются как «конечный результат научно-технического или иного творчества, приводящего к существенному изменению жизнедеятельности человека, общества, природы» [24, с. 52].

В свою очередь, Р. Смитс считал, что «инновация есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях» [29, с. 126].

Отечественные ученые-экономисты, такие как – Ф. Безбрудный, Г. Смирнова, О. Нечаева определяли инновации как «процесс реализации новой идеи в любой сфере жизни и деятельности человека, способствующей удовлетворению существующей потребности на рынке, и приносящей экономический эффект» [59, с. 15].

Рассмотрев подходы к определению понятия «инновации» следует отметить, что существует целое разнообразие его трактовки, каждое из которых подчеркивает различные аспекты инноваций. Одни авторы делают акцент на техническом прогрессе и внедрении новых технологий, другие – на экономических изменениях и повышении эффективности, третьи на социальных преобразованиях и улучшении качества жизни, третьи – на социальных преобразованиях. Именно такое разнообразие подходов отражает многогранность самого феномена инноваций и его влияние на различные сферы деятельности общества.

Важно отметить, что современные подходы к пониманию инноваций включают не только технические достижения, но и организационные, маркетинговые и управленческие новшества, которые способствуют повышению общего уровня конкуренции.

Такое разнообразие форм и видов понятий инноваций требует их систематизации для лучшего понимания природы их возникновения.

Российский ученый А. И. Пригожин привел наиболее подробную структуру классификации инноваций по 9 признакам, что представлено на рисунке 1.

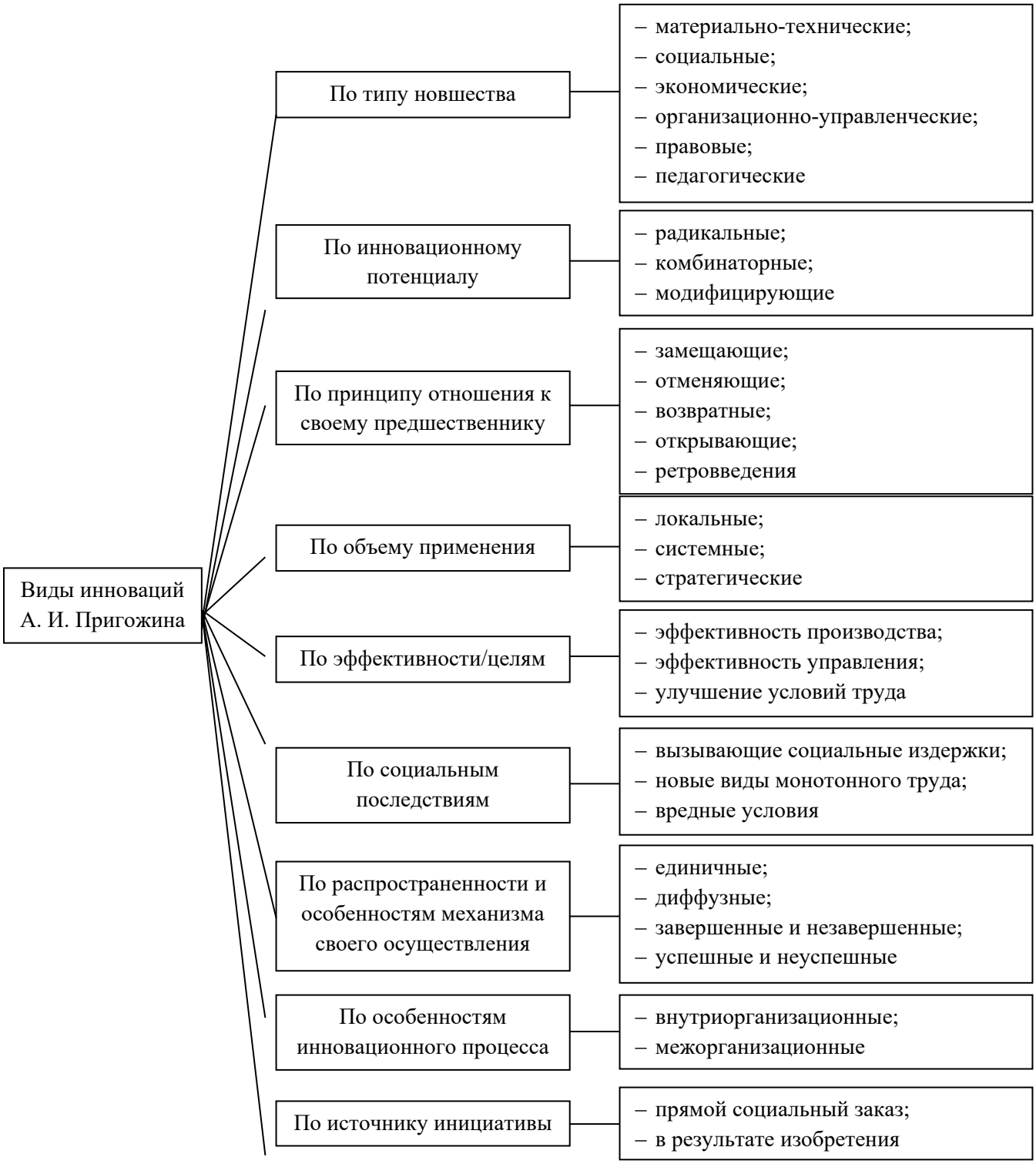

Рисунок 1 – Классификация А. И. Пригожиным [54, с. 48]

Классификация инноваций, предложенная А. И. Пригожиным, охватывает широкий перечень признаков, которые позволяют систематизировать различные

типы нововведений и лучше понимать их природу, цели и последствия. Кроме того, данная классификация является важным инструментом для понимания разнообразия инновационных процессов, она помогает структурировать и анализировать инновационную деятельность, выделяя ключевые характеристики каждого типа инноваций. Такая классификация полезна для определения целей, прогнозирования последствий и выбора наиболее эффективных подходов к внедрению новшеств в различных областях.

В свою очередь, С. Д. Ильенкова предлагает классификацию инноваций, которая включает четыре основных аспекта: технологические параметры, тип новизны для рынка, место в системе предприятия и глубину вносимых изменений (рисунок 2).

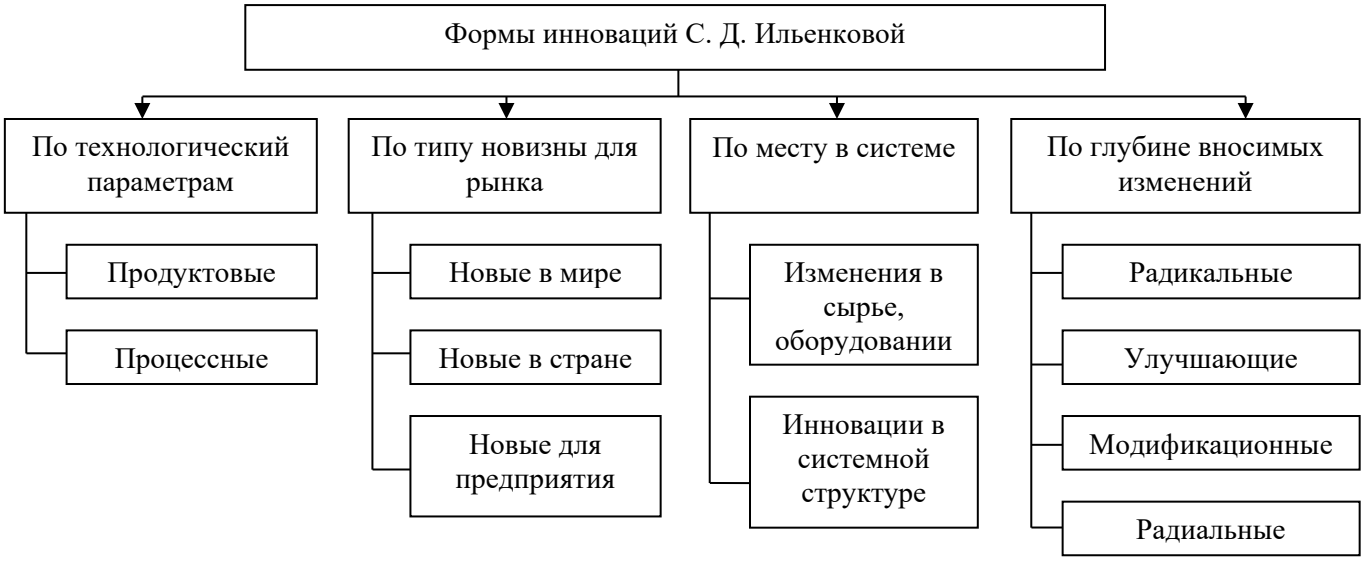

Рисунок 2 – Классификация инноваций, предложенная С. Д. Ильенковой [54, с. 38]

В качестве первого признака классификации инноваций согласно С. Д. Ильенковой рассматриваются технологические параметры. Исходя из этих параметров инновации делятся на два вида, а именно продуктовые – направленные на создание новых товаров или услуг, отличающиеся от предыдущей версий по качеству, функциональности или другими характеристиками, и второй вид – процессные инновации. Процессные инновации сосредоточены на изменениях в

производственных процессах, операциях или способах доставки продукта до потребителя.

По второму признаку – тип новизны для рынка инновации делятся по месту и охвату их распространения, специализируясь на конкретных отраслях производства.

По месту в системе изменения на входе касаются сырья, оборудования или иных ресурсов, используемых в производстве. На выходе инновации оказывают преимущественное влияние на конечный результат производства.

По глубине вносимых изменений инновации делятся на три категории:

– радикальные, которые характеризуются глубокими изменениями, ведущими к созданию принципиально новых продуктов, технологий или способов ведения бизнеса;

– улучшающие, такие инновации менее радикальные, но все же вносят существенные улучшения в существующие продукты или процессы, при этом они направлены на постепенное совершенствование текущих моделей и повышение общего уровня конкурентоспособности;

– модификационные инновации представляют небольшие изменения, касающиеся лишь отдельных компонентов продукта или процесса, такие инновации вносят частичный характер и призваны улучшить конкретные аспекты текущей деятельности [46, с. 150].

Классификация инноваций, предложенная С. Д. Ильенковой, акцентирует внимание на множестве аспектов, важных для анализа и внедрения инновационных решений. Технологическое направление, уровень новизны, место в системе предприятия и глубина изменений – все эти факторы играют ключевую роль в определении потенциала и эффективности инноваций. Такой комплексный подход помогает предприятиям и организациям правильно оценивать и выбирать стратегии для успешного внедрения новых идей и технологий.

Также следует рассмотреть наиболее подробную структурную классификацию инноваций, представленную Р. У. Миллером. Данная классификация представлена в приложении А. Обобщённая классификация инноваций помогает систематизировать и лучше понимать разнообразие инновационных процессов.

Во-первых, обобщенная классификация инноваций помогает выделять ключевые области для инвестиций и поддержки.

Во-вторых, более детальное понимание уровня новизны и масштаба инноваций дает возможность оценить потенциальные риски и выигрыш от внедрения тех или иных решений.

В-третьих, классификация инноваций позволяет оптимизировать ресурсы на различных этапах разработки.

Таким образом, применяемые виды классификаций инноваций и инновационных подходов представляют собой инструмент управления во всех сферах жизни общества.

Подводя итого, необходимо отметить, что инновации – это, есть некий процесс внедрения новых или улучшение уже существующих продуктов, процессов и услуг, основная цель которого заключается в повышении общего уровня эффективности и конкурентоспособности конечного продукта инноваций.

Инновации могут принимать разные формы: от радикальных прорывов, создающих новые отрасли, до постепенных улучшений существующих продуктов и процессов. Они играют важную роль в экономическом развитии, стимулируя рост, создавая рабочие места и улучшая качество жизни. Они влияют на различные сферы жизни, включая технологии, медицину, образование, экологию и социальную сферу.

Инновации играют важную роль в развитии экономики и общества, обеспечивая внедрение новых идей, технологий и процессов. Они могут принимать различные формы – от продуктов до услуг, процессов и даже бизнес-моделей. Классификация инноваций помогает лучше понимать их природу и предназначение, что позволяет эффективнее управлять ими и использовать их потенциал.

Таким образом, понимание основ инновационной деятельности является необходимым условием для успешного внедрения изменений и достижения конкурентных преимуществ.

1.2 Сущность инновационных процессов в деятельности таможенных структур

Рассматривая применение инноваций в деятельности таможенных органов, необходимо отметить, что они представляют собой внедрение новшеств, обновления, модернизаций, реструктуризации и различных процессов, и направлений деятельности, использование новых технологий и изобретений, направленных на повышение эффективности работы. Инновации охватывают широкий спектр изменений, от совершенствования существующих процессов до полного пересмотра подходов к выполнению функций таможенными органами.

При внедрении инноваций в деятельность таможенных органов решаются ряд ключевых и важнейших задач. Во-первых, применяются новшества и обновления, то есть изменения, направленные на улучшение существующих процессов и процедур. Например, в таможенных органах вводятся новые формы документов, упрощающие оформление товаров.

Во-вторых, модернизация, подразумевающая обновление имеющегося в распоряжении таможенных органов оборудования и инфраструктуры. Кроме того, в реализацию данной задачи входит установка нового программного обеспечения, замена устаревшего технических средств на современные, а также внедрение автоматизированных систем управления.

В-третьих, реструктуризация. Данная задача направлена на реорганизацию внутренних подразделений и функций таможенных служб. Реализация данной задачи включает изменение структуры управления, перераспределение обязанностей между сотрудниками, создание новых отделов или упразднение старых.

В-четвертых, внедрение передовых технологических решений для повышения оперативности и точности выполнения таможенных операций [37, с. 195].

Основная цель реализации, перечисленных задач заключается в улучшении показателей деятельности таможенных органов. Инновации в деятельности таможенной службы охватывают различные аспекты работы, направленные на оптимизацию процессов и обеспечение соответствия современным требованиям

международной торговли и безопасности. Кроме того, применение инноваций играет важную роль в развитии национальной экономики, поскольку она обеспечивает приток капитала и повышение качества деятельности в различных сферах. Таможенные органы не являются исключением [20, с. 21]. Применяемая в настоящее время таможенная структура [22, с. 486], характеризующаяся наличием емкого потенциала инновационного развития. Однако, успешное ведение деятельности таможенных органов невозможно без постоянного внедрения новых технологий, процессов и организационных моделей, которые отвечают современным вызовам. Основные виды, применяемых инноваций в деятельности таможенных структур представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Виды инноваций, применяемых в деятельности таможенных структур [17, с. 199]

Способ классификации	Вид инновации	Характеристика	Пример
1	2	3	4
По типу изменений	Технологические инновации	Связаны с внедрением новых технологий и оборудования, повышение эффективности и точности выполнения операций	Использование автоматизированных систем Современные средства контроля
	Организационные инновации	Связаны с оптимизацией структуры и процессов в таможенных органах	Реорганизация Оптимизация процессов производства
	Управленческие инновации	Связаны с улучшением процесса принятия решений и повышение общего уровня эффективности	Внедрение системы ключевые показатели эффективности (*KPI)* Интерактивные панели
	Социальные инновации	Связаны с улучшением условий труда и социального климата в организации	Программы профессионального развития Корпоративные социальные проекты
Мо масштабу воздействия	Локальные инновации	Влияют на отдельные процессы или подразделения	Внедрение новой системы учета Оптимизация рабочих мест

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
По степени новизны	Модифицирующие	Постепенное улучшение существующих технологий и процессов	Обновление программного обеспечения Улучшение интерфейсов
	Радикальные инновации	Предполагают значительные изменения в существующих технологиях и процессах, приводящие к кардинальному улучшению результатов	Переход на электронную таможню Автоматизация таможенных процедур
По форме реализации	Продуктовые инновации	Направлены на создание новых продуктов или услуг	Сервисы для участников ВЭД Товарные новинки
	Процессные инновации	Улучшение процессов и таможенных процедур	Автоматизация таможенных процедур Оптимизация логистики
По источнику возникновения	Внутренние инновации	Возникают внутри организации и являются результатом собственных исследований и разработок	Разработка новых программных средств Внутренняя рационализация
	Внешние инновации	Заимствуются извне и адаптированы к нуждам таможенных органов	Импорт технологий Партнерские проекты
По уровню сложности	Простые инновации	Требуют небольших затрат и усилий для внедрения	Обновление программного обеспечения Модификация существующих процессов
	Сложные инновации	Требуют значительных инвестиций и усилий для успешной реализации	Полная цифровая трансформация Создание новых инфраструктурных объектов

Классификация инноваций, приведенная в таблице 2 важная для понимания разнообразия возможных подходов к совершенствованию деятельности таможенных органов. Она помогает систематизировать знания о различных видах инноваций, что в свою очередь, облегчает их планирование, реализацию и оценку эффективности.

Существующая система инновационного управления в таможенных органах представлена совокупностью принципов, механизмов и инструментов, направленных на эффективное внедрение и использование инноваций для повышения эффективности и качества работы таможенной службы. Она охватывает все этапы

инновационного процесса от идеи до ее реализации и последующего мониторинга. Кроме того, данная система предполагает наличие взаимосвязанной совокупности элементов, представленных на рисунке 3.

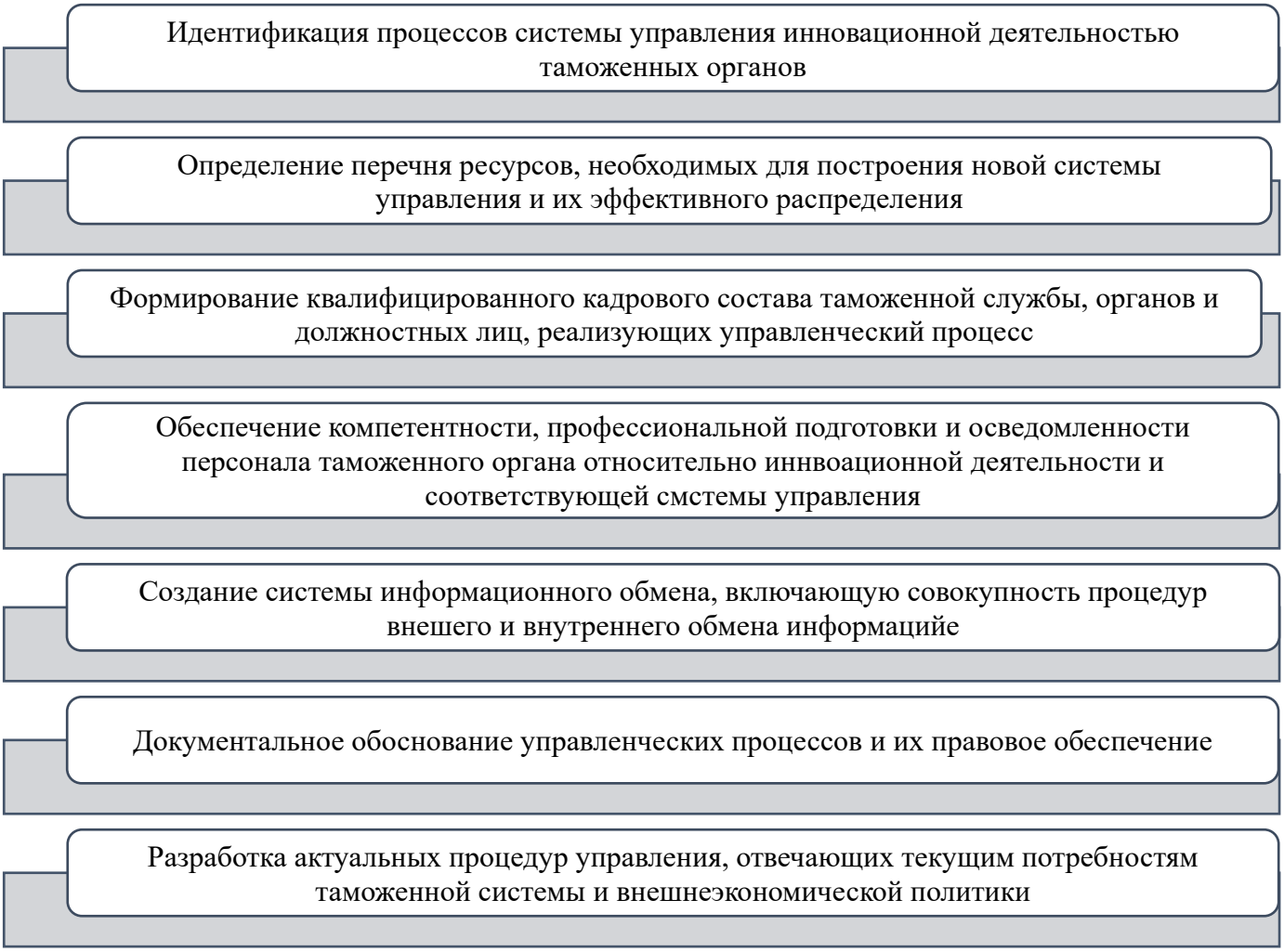

Рисунок 3 – Элементы инновационного управления в таможенных органах [49, с. 38]

Эффективное управление инновационной деятельностью в таможенных органах требует комплексного подхода, включающего идентификацию процессов, оптимальное распределение ресурсов, формирование квалифицированного кадрового состава, обеспечение их компетентности и осведомленности, создание надежной системы информационного обмена и правового обеспечения всех управленческих процессов.

При рассмотрении основных направлений инноваций и инновационных процессов в таможенной сфере, необходимо упомянуть, во-первых, о том, что таможенные органы играют важную роль в поддержании национальной безопасности, регулировании внешнеэкономической деятельности и содействии международной торговли. Данные функции делают таможенную службу одной из важнейших государственных институтов, обеспечивающих стабильность и процветание страны.

Во-вторых, современный мир характеризуется стремительными изменениями в технологиях, экономике и общества. В таких условиях таможенным органам необходимо постоянно адаптироваться к новым вызовам и возможностям.

В-третьих, инновации в таможенной сфере могут быть направлены на различные аспекты деятельности от технического оснащения и автоматизации процессов до организационных изменений, и повышения квалификации персонала. Основные направления инноваций в таможенных органах представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные направления инноваций в таможенной деятельности [19, с. 47]

Направление	Содержание направления инноваций
Совершенствование порядка работы таможенных органов	Рассматриваются меры по автоматизации процессов таможенного оформления и контроля, что позволяет ускорить и упростить прохождение товаров через границу. Уделяется внимание повышению эффективности правовой базы, регулирующей деятельность таможенных органов
Совершенствование организационной структуры и управления	Направление связано с разработкой новых методов и механизмов оперативного руководства таможенной службой, а также с координацией деятельности всех таможенных органов. Особое внимание уделяется внедрению новаторских подходов к финансовому управлению, управлению кадрами и подготовке кадров, что повышает эффективность работы и способствует профессиональному росту сотрудников
Совершенствование процедур управление различными проектами	Переход на всестороннюю оценку эффективности реализации различных проектов, что включает анализ полноты их информационного обеспечения и обязательную аудиторскую проверку. Также проводится оптимизация процедур финансирования затрат, что позволяет более рационально использовать доступные ресурсы
Совершенствование информационных технологий	Направлено на обеспечение бесперебойного функционирования таможенной службы и её управленческого аппарата. Включает создание и интеграцию современных информационных систем, которые поддерживают все процессы таможенного администрирования и обеспечивают высокий уровень безопасности

Рассмотренные направления инноваций в таможенной сфере подчеркивают важность комплексной модернизации для повышения эффективности и конкурентоспособности таможенных органов. Автоматизация процессов, совершенствование правовой базы, развитие информационных технологий и улучшение управления проектами создают условия для более быстрого и качественного выполнения функций таможни. Эти меры способствуют снижению административных барьеров, улучшению взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности и укреплению национальной безопасности. Таким образом, внедрение инноваций становится необходимым условием для адаптации таможенных органов к вызовам современности и обеспечения устойчивого развития в будущем [55, с. 8].

Процесс внедрения инноваций представлен в виде сложной многоступенчатой процедуры, включающую несколько этапов. При этом, каждый этап важен для успешной реализации инновации и минимизации рисков. Так, например, в рамках первого этапа определяются потребности на основании проведения детального и подробного анализа текущей ситуации и выявление проблем, требующих решения через внедрение инноваций. На первом этапе, важно определить цели, задачи, которые необходимо достичь [45, с. 36].

После определения и постановки целей и задач, на втором этапе разрабатывается концепция будущего инновационного решения. Происходит формирование идей, определяются технические параметры, а также выбираются технологии и инструменты.

На основе разработанной стратегии сотрудниками составляется детальный план внедрения инноваций, включающий в себя такие элементы, как этапы, сроки выполнения, распределение ответственности между исполнителями, необходимые ресурсы и бюджет.

Следующий этап представляет собой внедрение инноваций, а именно установка оборудования, настройку программного обеспечения, обучение персонала.

После внедрения инновационных решений проводится оценка ее эффективности. Анализируются результаты, выявляются проблемы и недостатки.

На основании полученных данных вносятся улучшения и изменения с целью минимизации ошибок и оптимизации процессов.

Заключительный этап предполагает проведение постоянного мониторинга и анализа работы внедренных инноваций. Собираются данные о ее эффективности, проводятся аудиты и оценки [58, с. 78]

Реализация и внедрение инноваций и инновационных процессов в таможенных органах проходит через несколько последовательных этапов, каждый из которых требует глубокого анализа текущей ситуации, планирования, ресурсного обеспечения и активного вовлечения всех участников процесса. Весь процесс направлен на модернизацию и оптимизацию работы таможенной службы, что в конечном итоге, ведет к повышению эффективности (таблица 4).

Таблица 4 – Этапы внедрения инноваций в деятельность таможенных органов [23, с. 18]

Наименование этапов	Описание	Шаги	Преимущества
1	2	3	4
Распределение полномочий и ответственности на управленческий состав	Определение кто из руководителей и специалистов отвечать за разные этапы процесса	1 Назначение ответственного руководителя 2 Формирование рабочей группы 3 Матричная структура управления 4 Контроль и отчетность	Создание условий для слаженной работы, предотвращение хаоса и дублирования функций, способствование максимальной вовлеченности всех участников процессов
Разработка стратегии управления инновационной деятельностью	Стратегия – это документ, описывающий миссию, цели, принципы и направления работы таможенных органов в области инновации	1 Определении миссии 2 Постановка целей и задач 3 Установление принципов функционирования 4 Определение ведущих направлений инновационной политики 5 Разработка технической документации	Стратегия позволяет направить ресурсы на самые важные и перспективные направления, а также создает общий вектор работы для должностных лиц таможенных органов

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Формирование документальных основ	Свод нормативных актов, инструкций и приказов, которые	1 Разработка нормативных актов	Обеспечивает законное основание для всех действий. Помогает

	регулируют все аспекты инновационной деятельности	2 Составление приказов и распоряжений 3 Оформлений приказов и распоряжений, устанавливающих обязанности и порядок действий	избежать ошибок и непонимания. Все участники действуют в рамках единого свода правил и норм
Профессиональная подготовка и просвещение сотрудников таможенных органов в отношении инноваций	Обучение и информирования персонала о новых технологиях, процессах и системах управления	1 Диагностика текущих знаний и навыков 2 Разработка учебных программ	Сотрудники обладают необходимыми знаниями и навыками для работы в новых условиях. Подготовленные сотрудники, легче принимают изменения

Исходя из этапов, рассмотренных в таблице 4, следует отметить, что приведенные этапы формируют целостную систему управления инновационными процессами в таможенных органах, обеспечивая его эффективность и устойчивость.

Таким образом, инновации в деятельности таможенных органов представляют собой внедрение новых технологий, методов и подходов, направленных на повышение эффективности, скорости и безопасности таможенных операций.

1.3 Факторы, оказывающие влияние на внедрение инноваций в деятельности ФТС России

Современный мир характеризуется ускоренным развитием технологий и углубляющейся интеграцией экономик различных стран. В условии глобализации мировых экономических и политических процессов таможенные органы вынуждены адаптироваться к быстро изменяющимся условиям международного сотрудничества и внешней торговли. Традиционные методы контроля и управления уже не соответствуют требованиям времени, и в деятельности таможенных органов встают новые вызовы и проблемы. В первую очередь это касается необходимости обработки огромных объемов данных, ускорения процессов таможенного оформления и обеспечения экономической безопасности.

Для успешного функционирования в сложившихся реалиях Федеральная таможенная служба должна на постоянной основе улучшать свою работу и повышать эффективность своей деятельности. Это включает оптимизацию внутренних процессов, повышение уровня автоматизации, улучшение взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности и международными компаниями-партнерами. В связи с этим, применение инноваций позволяет значительно повысить качество предоставляемых услуг должностными лицами таможенных органов, сократить временные затраты и снизить вероятность ошибок, что в конечном итоге ведет к росту доверия со стороны бизнес-сообществ и государства [27, с. 15].

Внедрение инноваций и инновационных решений – это не просто использование современных технологий ради самого факта их наличия. Это стратегический подход, направленный на достижение конкретных результатов, например:

– снижение издержек;

– увеличение пропускной способности пунктов пропуска;

– обеспечение прозрачности и предсказуемости таможенных процедур и операций [38, с. 60].

Однако процесс внедрения инноваций и инновационных решений, в целом, можно охарактеризовать сложным. В отличие от других сфер, где технологии внедряются относительно быстро, таможенное дело связано с множеством внешних и внутренних факторов, влияющих на темпы и успех реализации нововведений. Понимание влияния факторов позволяет заранее оценить потенциальные трудности, разработать стратегии их преодоления и минимизировать риски.

Основные факторы, влияющие на внедрение инноваций в таможенные органы, перечислены на рисунке 4.

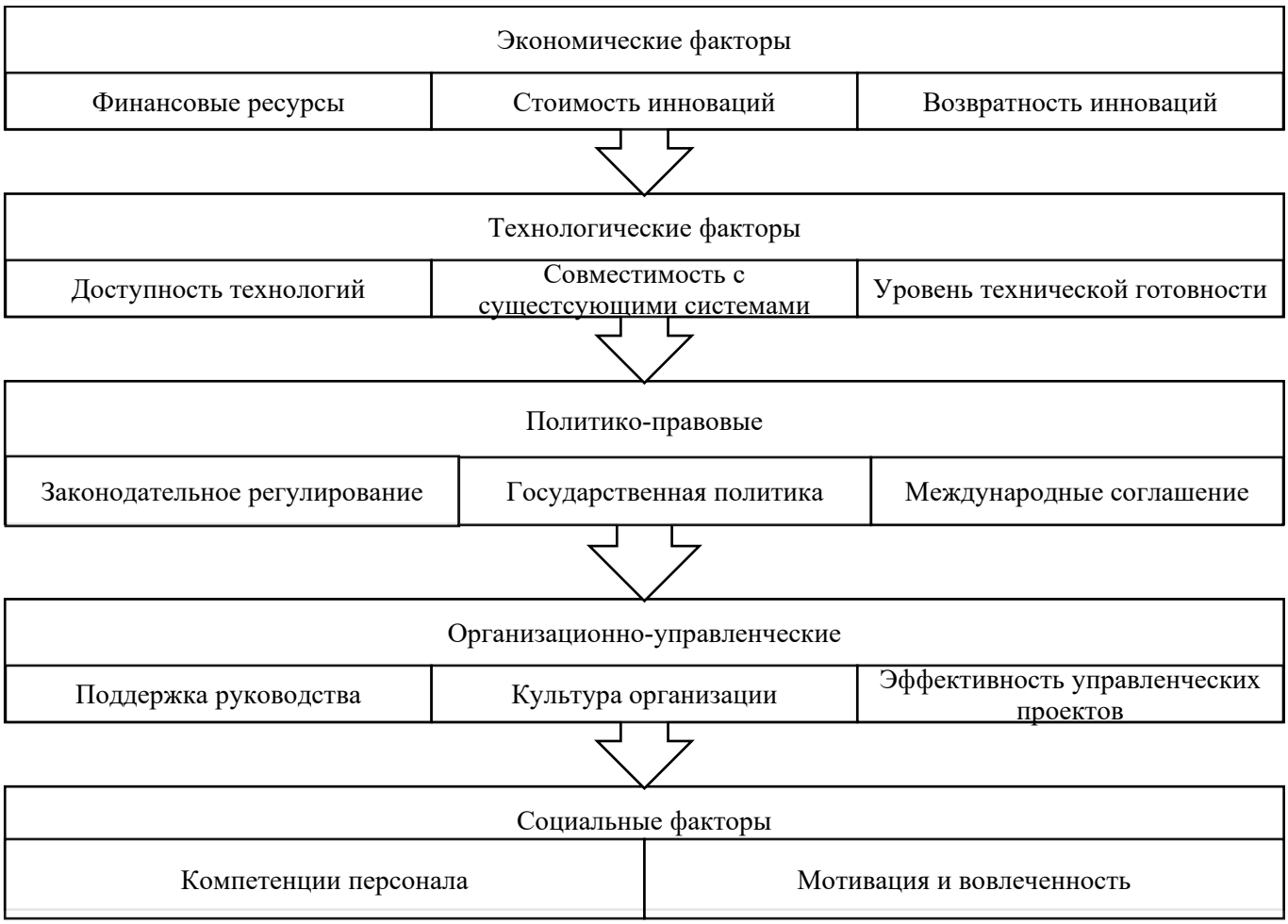

Рисунок 4 – Факторы, оказывающие влияние на внедрение инноваций в деятельность таможенных структур [25, с. 60]

На рисунке 4 приведены категории факторов, которые взаимосвязаны и оказывают взаимное влияние на деятельность таможенных органов, создавая условия для успешной реализации инновационных проектов в таможенной сфере.

Первая группа факторов представлена экономическими. Экономические факторы. Экономические факторы представлены в виде совокупности внешних воздействий, формирующих условия функционирования различных организаций и предприятия, включая государственные структуры, такие как таможенные органы. Совокупность этих факторов влияет на потребительское поведение внешнеэкономической деятельности, инвестиционную активность и бюджетные возможности организации [44, с. 8].

К основным элементам экономических факторов следует отнести:

1 Финансовые ресурсы. Финансовые ресурсы создают условия для внедрения новых технологий и методов работы. Использование финансовых ресурсов позволяет приобрести необходимое оборудование, провести исследования и разработки, а также обеспечение персонала. Однако важно отметить, что чем больше финансовых ресурсов, тем шире спектр возможностей для модернизации и улучшения процессов.

2 Стоимость инноваций. Внедрение инноваций требует значительных затрат, состоящей из закупки оборудования, программного обеспечения, модернизацию инфраструктуры и проведение тренингов для сотрудников. Стоимость инноваций может стимулировать развитие организации или деятельности таможенных органов, либо стать барьером для их внедрения, особенно если выигрыш от них не очевиден или ожидается в долгосрочной перспективе.

3 Возврат инвестиций. Данный элемент экономических факторов позволяет принять обоснованное решение о внедрении инноваций необходимо оценить потенциальный экономический эффект. В случае таможенных структур это может выражаться в сокращении временных затрат на обработку грузов, снижении издержек на содержание устаревшей инфраструктуры или повышении качества контроля.

4 Государственное финансирование и поддержка. В данном случае государственная политика играет важную роль в стимулировании инновационной активности. Программы субсидий, налоговых льгот и грантов и помогают таможенным органам покрывать первоначальные расходы на внедрение передовых технологий. Внедрение новых стандартов в таможенном деле часто зависит от государственной поддержки, поскольку многие инновации требуют значительных финансовых вложений [41, с. 98].

Экономические факторы являются основой для определения стратегии развития таможенной службы и внедрение инноваций в деятельность таможенных структур, поскольку являются ориентиром возможных действий и обеспечивают ресурсную базу для осуществления изменений.

Вторая группа факторов, связана с изменениями в области технологий, то есть технологические факторы. Степень их влияния напрямую зависит от специфики

деятельности организации. Технологические аспекты играют ключевую роль в модернизации таможенных процессов, повышая эффективность, прозрачность и безопасность работы. Рассмотрим несколько основных технологических факторов, влияющих на успешное внедрение инноваций в этой сфере.

Для успешной интеграции новых технологий в таможенные органы важно учитывать такие элементы технологический факторов как – доступность технологий, совместимость с уже существующей технической инфраструктурой и уровень технической готовности (оснащенности) структурных подразделений таможенных органов. Эти элементы оказывают существенное влияние на скорость и результативность внедрения инноваций.

Во-первых, доступность технологий показывает насколько легко сотрудники таможенных органов могут получить и использовать необходимые инструменты и решения. Особое внимание уделяется стоимости приобретения и обслуживания новых технологий, наличие квалифицированной технической поддержки и регулярных обновлений программного обеспечения, а также готовность рынка.

Во-вторых, совместимость с уже имеющейся технической инфраструктурой играет особую роль в процессе внедрения инноваций. Как правило, внимание сосредоточена на том, что новые системы должны обмениваться данными с ранее установленными приложениями и базами данных. Так же важно наличие стандартов, обеспечивающих унификацию форматов данных и протоколов передачи информации. Кроме того, процесс подключения новых модулей к существующим системам должен быть простым и не требовать кардинальной перестройки инфраструктуры.

В-третьих, уровень технической готовности определяется знаниями и опытом сотрудников таможенных органов, эти два момента имеют решающее значение для успешного внедрения инноваций, а в перспективе и использования новых технологий [38, с. 59].

Эти три фактора тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Недоступность современных технологий или недостаточная совместимость с существующими системами ограничивает выбор возможных решений. Низкий уровень технической

готовности затрудняет эффективное использование даже самых передовых технологий. Поэтому успешное внедрение инноваций требует тщательного

Политико-правовые факторы в рамках внедрения инноваций и инновационных решений в деятельность таможенных органов включают в себя правовые нормы и принципы, определяющие их функционирование и взаимодействие с обществом и государством. Они направлены на создание условий для реализации таможенной политики, соблюдение прав и свобод граждан, а также обеспечение социально-экономических приоритетов.

Эта группа факторов играет значительную роль в процессе внедрения инноваций в деятельность таможенных органов, поскольку играют значительную роль в процессе внедрения инноваций в таможенных органах. Они определяют нормативно-правовую базу и политические условия, в которых происходит модернизация таможенных процессов.

Государственное регулирование и разработка стандартов способствуют упорядочению и согласованию нововведений. Регуляторы разрабатывают требования к технологиям, устанавливают единые стандарты для обеспечения совместимости систем и защищают интересы государства и бизнеса. Примером может служить разработка международных стандартов для цифровой торговли и таможенного оформления [48, с. 56].

Быстрая адаптация нормативных актов, устранение излишних бюрократических препятствий и поддержка инициатив снизу могут ускорить процесс модернизации. В то же время, чрезмерная регламентация и медлительность государственных структур могут замедлить внедрение новых технологий.

Организационно-управленческие факторы играют значимую роль в процессе внедрения инноваций в деятельность таможенных органов. Они охватывают различные аспекты внутренней структуры и управленческой культуры организации, оказывая прямое воздействие на способность эффективно интегрировать новые технологии и методы работы. К ключевым элементам этих факторов относятся:

– структура управления. Организация управления внутри таможенных органов определяет то, как распределяются полномочия, принимаются решения и контролируются процессы;

– организационная культура, оказывающая влияние на восприимчивость сотрудников к нововведениям;

– управление человеческими ресурсами. Человеческий капитал остается одним из главных активов любой организации.

В свою очередь, социальные факторы отражают взаимодействие между людьми, их отношение к изменениям, культурные особенности и социальные нормы, которые могут как способствовать, так и препятствовать успешным преобразованиям. Рассмотрим основные социальные факторы, влияющие на внедрение инноваций.

Компетенция сотрудников, мотивация и вовлеченность являются ключевыми элементами социальных факторов, которые оказывают значительное влияние на успешное внедрение инноваций в деятельность таможенных органов. Под компетенцией сотрудников включает в себя такие составляющие, как знание, навыки и опыт в профессиональной сфере. Рассматривая компетенцию сотрудников в рамках внедрения инноваций следует отметить, что она подразумевает за собой умение сотрудников обучаться чему-то новому и адаптацию к внедрению новшеств.

Рассмотрев и охарактеризовав основные факторы, влияющие на внедрение инноваций в деятельность таможенных органов следует отметить их многообразие. Они охватывают широкий спектр аспектов, начиная от технических возможностей и заканчивая культурой и компетенциями сотрудников.

Успешное внедрение инноваций в таможенную сферу требует комплексного подхода, включающего технические, правовые, организационные и социальные меры. Только гармоничное сочетание этих факторов позволит добиться максимальной эффективности и соответствия требованиям современного мира.

В соответствии с проведенным анализом в данной главе были рассмотрены различные подходы к определению понятия «инновации», было установлено, что современные подходы к классификации инноваций включают в себя различные критерии начиная от темпов изменения, заканчивая уровнями внедрения.

Инновации в деятельности ФТС России. Инновационные процессы в деятельности таможенных органов представляют собой комплекс мероприятий, направленных на модернизацию и повышение эффективности работы таможенных органов посредством внедрения новых технологий, методик и подходов. Важнейшими целями инновационных изменений являются повышение точности таможенного контроля, сокращение времени прохождения границ, обеспечение прозрачности процессов и укрепление национальной безопасности.

Таким образом, несмотря на очевидные преимущества инновационных процессов, их успешная реализация возможна лишь при устранении вышеуказанных ограничений и создании соответствующей институциональной и технической основы. Ключевыми факторами успеха будут адекватная стратегия реформирования, государственная поддержка и заинтересованность участников логистических цепочек в быстром и качественном прохождении границы.

Глава 2 Анализ основных направлений совершенствования инновационной деятельности ФТС России

2.1 Анализ текущего состояния инновационной деятельности ФТС России

В условиях современной глобализации и стремительного технологического прогресса инновационное развитие становится ключевым фактором успеха любой организации, особенно тех, чья деятельность связана с обеспечением безопасности и регулирования международных экономических отношений. Федеральная таможенная служба занимают особое место в рамках обеспечения эффективного ведения внешней торговли, защиты национальных интересов и поддержания экономической стабильности государства. Важно понимать, что выполнение данных функций требует постоянного обновления подходов, внедрения новых технологий и адаптации к быстро меняющимся условиям политики и экономики [60, с. 60].

Федеральная таможенная службы России является федеральным органом исполнительной власти, который осуществляет контроль над перемещением товаров и транспортных средств через государственную границу России. Работу ФТС России координирует Министерство финансов Российской Федерации (МинФин РФ) [14].

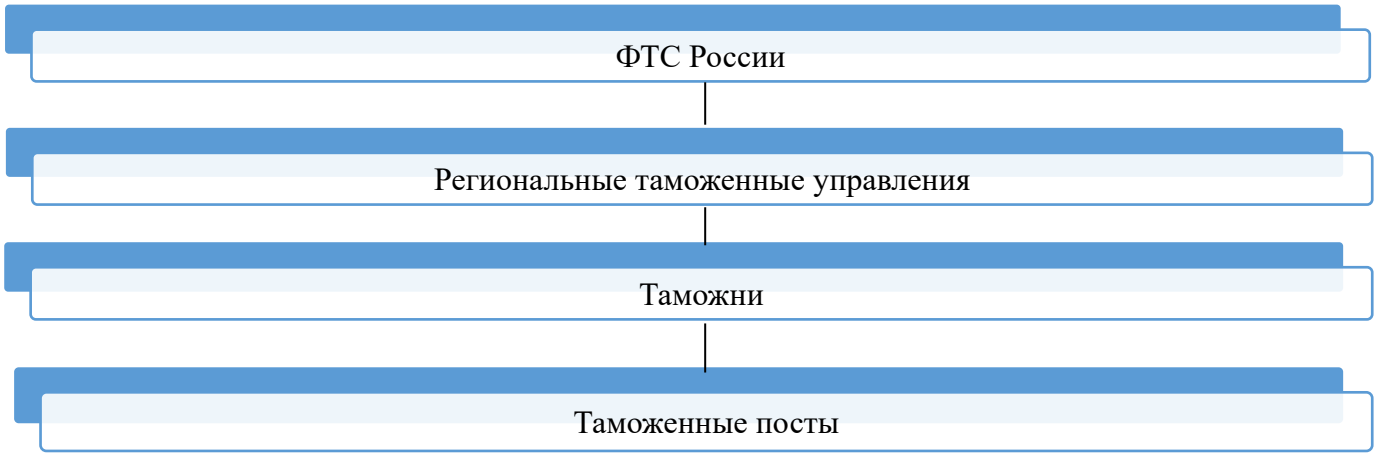

Рисунок 5 – Структура ФТС России [25, с. 486]

Структура, приведенная на рисунке 5, позволяет осуществлять комплексный контроль и надзор за соблюдением таможенного законодательства на всей территории страны. Более подробная структура ФТС России приведена в приложении Б. Благодаря такой организационной структуре ФТС России в рамках своей деятельности четко делегирует обязанности между структурными подразделениями, а также эффективно реализует основные функции своей деятельности, а именно проведение контроля за перемещением товаров, пополнение доходной части государственного бюджета за счет взимания таможенных платежей, борьбу с контрабандой и нарушением таможенного законодательства.

Воплощение основных функций ФТС России содействует развитию международной торговли, экспорта и товарооборота, обеспечению безопасности РФ, высокий уровень таможенного администрирования, а также создание одинаковых условий для законопослушных участников ВЭД.

Важно отметить, что стратегическая цели ФТС России состоит в достижении цифрового ведомства к 2030 г. Данная цель прямо отвечает инновационному развитию таможенных органов в России. Особое место в рамках внедрения инновационной деятельности в таможенные структуры занимает Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г.» [15]. Стратегия развития таможенных органов оказывает значительное влияние на инновационную деятельность, определяя общие направления и приоритеты модернизации работы таможенных органов в России. Формирует концептуальные основы для внедрения новых технологий и методов работы, способствуя созданию благоприятной среды для инноваций. Стратегическое планирование позволяет синхронизировать инновационные процессы с долгосрочными целями организации, что обеспечивает устойчивость и предсказуемость развития.

Стратегия развития таможенной службы содержит 23 целевых ориентира в рамках реализации которых подразумевается внедрение инноваций и инновационных решений (приложение В). Эти ориентиры направлены на модернизацию и оптимизацию работы таможенных органов РФ в условиях цифровой трансформации.

Эти цели способствуют повышению эффективности таможенного регулирования, сокращают административную нагрузку на бизнес и обеспечивают большую прозрачность операций [15].

В рамках внедрения инноваций в деятельность таможенных структур ФТС России принимает активное участие в различных государственных программах. Участие Федеральной таможенной службы Российской Федерации в государственных программах является важным фактором для успешной модернизации и внедрения инноваций в деятельность таможенных структур. Оно обеспечивает доступ к финансированию, поддерживает научные исследования, улучшает координацию с другими ведомствами, повышает квалификацию персонала и способствует ускоренной цифровизации процессов. На сегодняшний день ФТС России принимает участие во многих государственных программа, основные из них, представлены на рисунке 6.

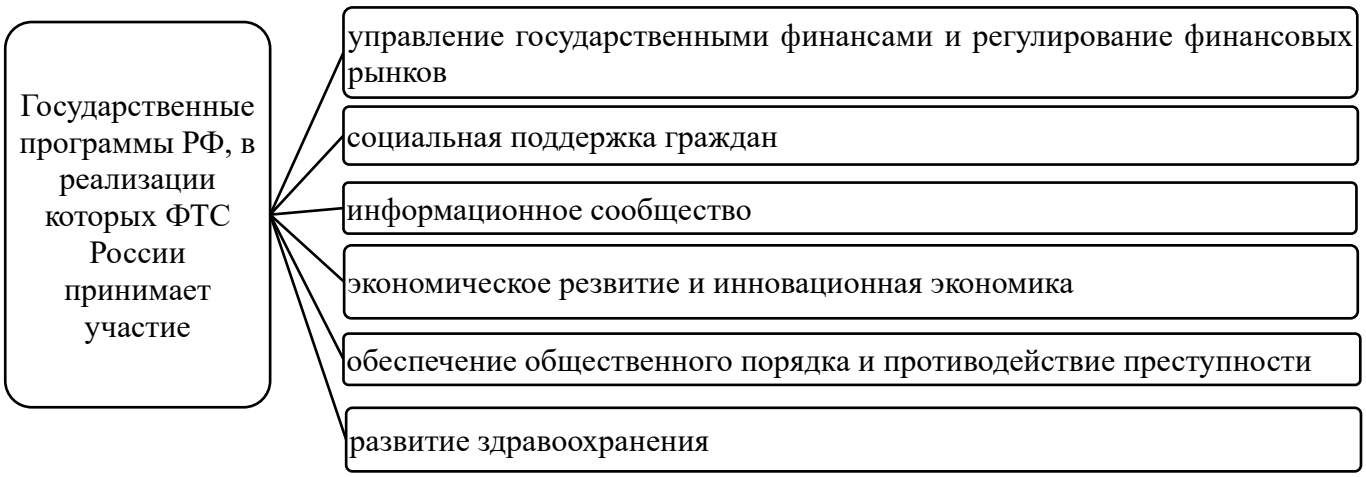

Рисунок 6 – Перечень государственных программ, реализуемых ФТС России в 2025 г. [составлено автором по: 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13]

В результате участия в государственных программах ФТС России получает возможность оперативно реагировать на вызовы современности, внедряя инновационные подходы и технологии, что существенно улучшает качество предоставляемых услуг, снижает коррупционные риски и оптимизирует рабочие процессы.

Особое влияние на внедрение инноваций и инновационных подходов в деятельность таможенных структур играет финансирование [35, с. 21]. Поскольку финансирование позволяет внедрять передовые технологии, повышать квалификацию сотрудник, укреплять международное сотрудничество и обеспечивать информационную безопасность. Эффективное использование бюджетных средств способствует повышению эффективности работы таможенных органов, улучшению качества предоставляемых услуг и снижению административных барьеров для участников внешнеэкономической деятельности. Для того чтобы оценить объемы финансового обеспечения ФТС России, необходимо обратиться к рисунку 7.

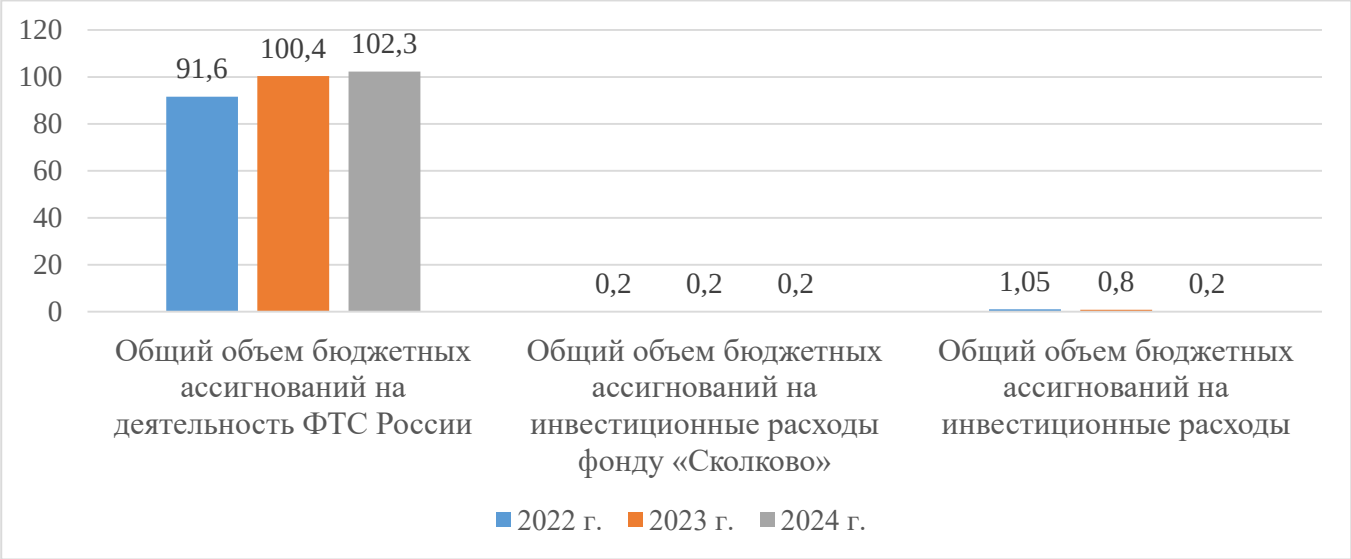

Рисунок 7 – Финансовое обеспечение таможенных органов в период 2022–2024 гг., млрд руб. [31]

Данные, представленные на рисунке показывают, что бюджетные ассигнования на деятельность ФТС России имеют общую положительную динамику, особенно заметную в увеличении расходов на заработную плату и специальные выплаты. Вместе с тем, некоторые показатели, такие как инвестиционные расходы и субсидий на инновационные проекты, демонстрируют значительное снижение, что может оказывать влияние на потенциал инновационного развития.

На сегодняшний день государство поддерживает ФТС России за счет общего уровня увеличения выделяемых бюджетных средств, данная ситуация объясняется высоким уровнем адаптации к современных экономическим реалиям и усилению контроля за перемещением товаров. Общий уровень падения инвестиционных расходов и субсидий Фонду «Сколково» свидетельствует о снижении уровня внедрения новых технологий, а также продолжение поддержки со стороны государств инновационных проектов. Несмотря на общий положительный тренд в области финансирования ФТС России, существенные сокращения в области инвестиций и материального стимулирования могут оказать негативное воздействие на инновационный потенциал ведомства. Чтобы сохранить и усилить позиции в области инноваций, потребуется пересмотр стратегического подхода к распределению ресурсов и восстановлению объемов инвестирования в технологическое развитие.

В контексте инновационного развития таможенные органы сталкиваются с рядом вызовов, таких как цифровизация процессов, автоматизация проверок и использование аналитических инструментов. Важно также развивать навыки критического мышления, способность к обучению и адаптации к изменениям (таблица 5).

Анализ данных, представленных в таблице 5, свидетельствуют о том, что уровень профессиональной компетенции сотрудников таможенных органов находится на достаточно высоком уровне, однако наблюдается ряд негативных тенденций. В частности, в последнее время наблюдается снижение количества подготовленных нормативных актов, что может говорить о недостаточной проработанности вопросов регулирования служебной деятельности.

Таблица 5 – Показатели профессиональной компетенции сотрудников, влияющие на уровень инновационного развития таможенных органов России с 2020–2024 гг. [31]

Показатель, единицы измерения	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп прироста 2024 г. к 2020 г., %

Количество нормативных актов, регламентирующих вопросы прохождения службы сотрудниками, ед.	18	13	10	5	7	-61,1
Количество сотрудников, награжденных ведомственными наградами ФТС России, должностных лиц, тыс. чел.	8,72	7,22	8,74	7,96	8,12	-6,87
Количество человек, обучающихся по программа высшего образования в Академии и филиалах ФТС России, тыс. чел.	7,64	7,96	7,97	7,56	7,22	-5,48
Количество выпускников, завершивших обучение в Академии и филиалах ФТС России, тыс. чел.	1,34	1,35	1,37	1,37	1,52	12,2
Количество сотрудников, прошедших профессиональную переподготовку, тыс. чел.	20,75	23,05	23,37	27,81	26,9	29,64

Кроме того, на состояние инновационной деятельности таможенных органов существенное влияние оказывает влияние совершенствование информационных программ, как правило, оно включает в себя внедрение новых технологий, автоматизацию процессов и улучшение управления данными. Эти меры направлены на повышение эффективности работы, снижение временных затрат и минимизацию ошибок. Современные информационные системы позволяют быстрее обрабатывать декларации, отслеживать движение товаров и предотвращать нарушения законодательства. Кроме того, они облегчают взаимодействие между различными государственными органами и участниками внешнеэкономической деятельности [58, с. 145]. В результате, таможенные органы становятся более гибкими и способными оперативно реагировать на изменения внешней среды. Совершенствование информационных программ, применяемых в таможенных органах представлено в приложении В.

Применение и развитие цифровых технологий оказывает значительное влияние на работы таможенных органов, улучшая различные аспекты их деятельности. Информационные системы помогают оптимизировать процесс обработки таможенных декларации и другие документы, что ускоряет прохождение товаров через границу. Автоматизация облегчает интеграцию с другими государственными и частными системами, что способствует более эффективному взаимодействию между различными участниками внешнеэкономической деятельности [26, с. 58].

Автоматизация процессов, внедрение систем электронного декларирования и использование аналитики данных являются основными направлениями инновационного развития.

Таким образом, текущее состояние инновационной деятельности таможенных органов характеризуется значительным прогрессом в ряде областей, однако существуют определенные вызовы, требующие особое внимания. Роль стратегии развития таможенных органов до 2030 г. заключается в формировании долгосрочных ориентиров для внедрения передовых технологий и методов работы, направленные на повышение эффективности функционирования таможенных органов.

2.2 Оценка эффективности инновационных подходов в деятельности ФТС России

Инновационная деятельность в таможенных органах направлена на постоянное внедрение новейших и передовых технологий, эффективных методов управления и организационных решений. Основная цель такой деятельности – повышение общей эффективности таможенного контроля, ускорения процедур оформления товаров, а также обеспечения безопасности государства и национальной экономики. Внедрение инновационных подходов позволяет не только сократить временные и финансовые затраты на проведение таможенных операций, но и повысить надежность и точность проверок, что особенно важно в условиях ее возрастающего объема международных торговых потоков.

Основные инновационные подходы, применяемые в деятельности таможенных структур отражены в Стратегии развития таможенных органов до 2030 г. В рамках реализации данной стратегии определяются долгосрочные цели и задачи, направленные на адаптацию таможенной службы к изменяющимся условиям. Кроме того, в Стратегии определены основные направления развития таможенной службы до 2030 г., что отображено на рисунке 8.

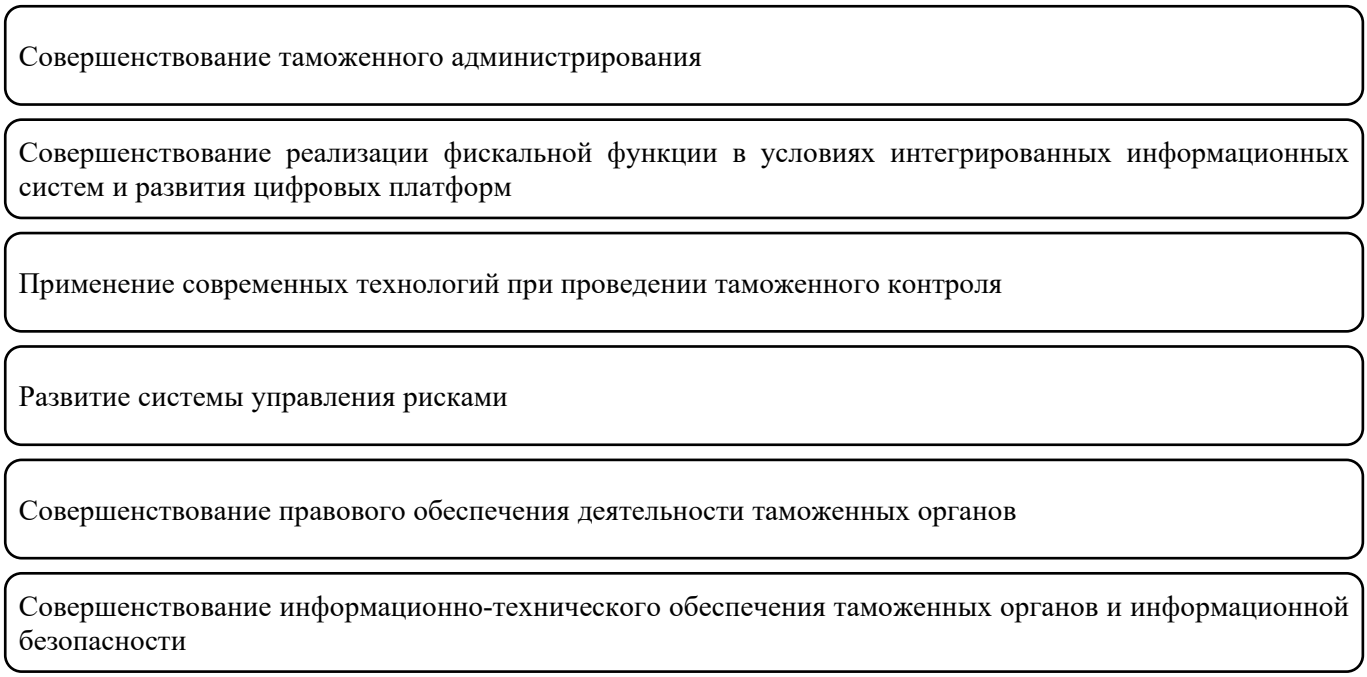

Рисунок 8 – Направления реализации инновационных подходов Стратегии развития таможенной службы до 2030 г. [15]

Реализация, представленных направлений Стратегии развития таможенной службы до 2030 г. позволяет таможенным органам соответствовать современным требованиям и обеспечивать высокое качество и эффективность своей деятельности. При этом при реализации данных направлений ФТС России планирует достижение определенных количественных и качественных показателей своей работы, они представлены в таблице 6.

Представленные данные в таблице 6 демонстрируют амбициозные задачи по увеличению доли автоматизированных таможенных операций, электронного документооборота и применения информационных технологий для выявления нарушений, включая недостоверную информацию о товарах. Заметно, что некоторые показатели (например, доля товарных партий с результативными мерами по минимизации рисков) ориентированы на поддержание достигнутого уровня.

Таблица 6 – Планируемые контрольные показатели реализации Стратегии развития таможенной службы до 2030 г., % [15]

Показатель	2020 г.	2024 г.	2030 г.

Доля таможенных операций, совершаемых автоматически с использованием информационных технологий в отношении товаров	25	50	100
Доля документов в отчетном периоде, применяемых в электронном виде при взыскании таможенных платежей	10	20	80
Доля объектов с признаками заявления недостоверных сведений о классификационном коде или происхождении товаров, выбранных с применением автоматизированного отбора	0	10	70
Доля объектов таможенного контроля после выпуска товаров, в отношении которых применен отбор с использованием информационных технологий	5	20	50
Доля товарных партий с результативными мерами по минимизации рисков, примененными при таможенном декларировании товаров	50	Не менее 50	
Доля таможенных операций, совершаемых автоматически с использованием информационных технологий в отношении товаров	25	50	100

Планируемые контрольные показатели реализации Стратегии охватывают различные аспекты деятельности таможенных органов, такие как автоматизация таможенных операций, электронное взыскание таможенных платежей, автоматизированный отбор объектов с признаками недостоверных сведений и таможенный контроль после выпуска товаров. Они подчеркивают постепенную трансформацию таможенных органов в сторону цифровизации и автоматизации, что является неотъемлемой частью современной эффективной государственной службы.

На рисунке 9 представлена динамика администрирования денежных средств ФТС России в рамках повышения эффективности деятельности таможенных органов в период 2020–2024 гг.

Следует отметить рост объема принятых обеспечений по уплате таможенных платежей, что свидетельствует о совершенствовании и использовании новых финансовых инструментов для обеспечения уплаты таможенных платежей, что в свою очередь способствует повышению стабильности налоговых поступлений.

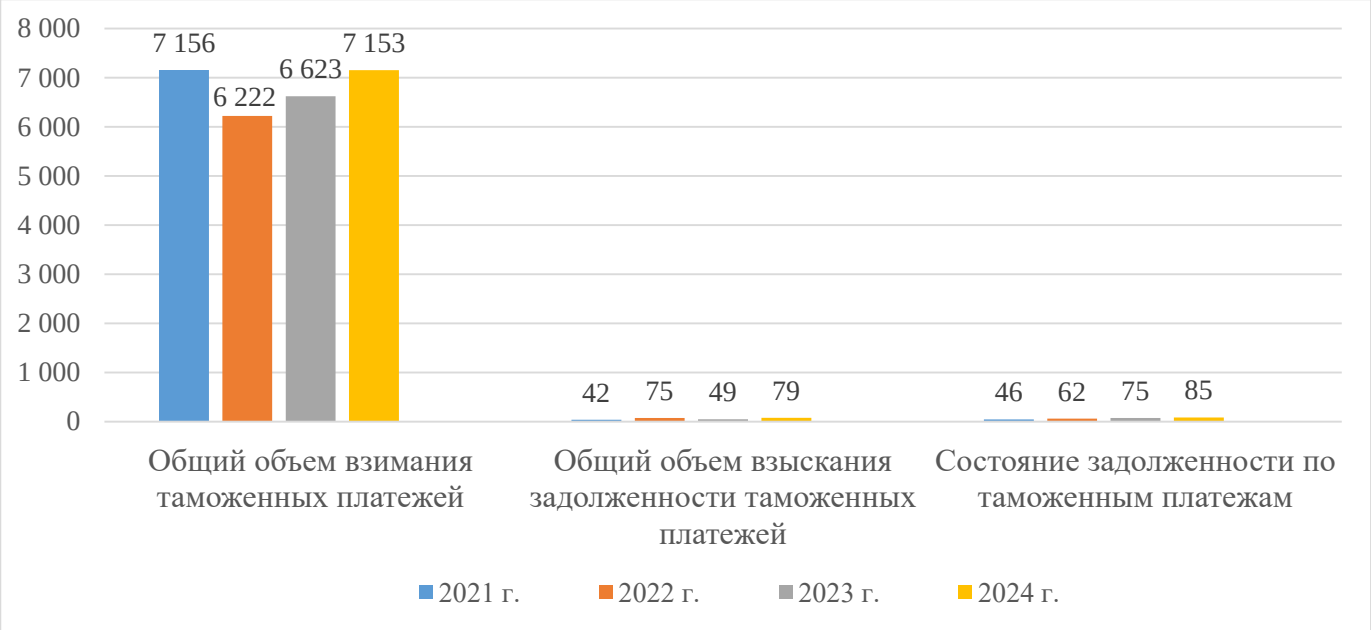

Рисунок 9 – Динамика администрирования денежных средств ФТС России в рамках повышения эффективности деятельности таможенных органов в период 2021–2024 гг., млрд руб. [31]

Анализируя, представленные данные на рисунке 9 следует отметить, что за рассматриваемый период наблюдается значительный рост задолженности по таможенным платежам, что свидетельствует о повышении эффективности работы таможенных органов в части контроля за неуплатой таможенных платежей и улучшении системы мониторинга задолженности при помощи и улучшении системы мониторинга задолженностей. Однако вместе с ростом взысканных сумм увеличивается общая задолженность по таможенным платежам, что требует дальнейшего совершенствования механизмов контроля и взыскания [57, с. 42].

Таким образом, общий объем поступлений увеличивается, демонстрируя восстановление экономики после кризисного периода, вызванного введением санкций против РФ, колебанием курса валют и начала Специальной военной операцией. Уровень долговых обязательств значительно вырос, причем темпы накопления долгов опережают эффективность мероприятий по взысканию задолженности. Возникают риски дальнейшего ухудшения ситуации с погашением

долгов, что требует усиления мер контроля и повышения эффективности управления задолженностью.

Внедрение инноваций и совершенствование деятельности таможенных структур затрагивает применение системы управления рисками в повышении эффективности таможенного контроля. Система управления рисками (СУР) становится важным инструментом в этой работе таможенных органов, поскольку помогает оптимизировать процессы таможенного оформления, минимизировать вероятность нарушения законодательства и сократить временные и финансовые затраты [49, с. 157]. Для оценки применения системы управления рисками, необходимо обратиться к таблице 7.

В исследуемый период наблюдается уменьшение числа участников с высоким уровнем риска, что свидетельствует о том, что система управления риска работает успещно в части идентификации и минимизации потенцально опасных таможенных операций, однако, снижение числа организаций с низким уровне рисками указывает на ужесточение критериев и ухудшении условия ведений внешнеэкономической деятельности [51, с. 25].

Таблица 7 – Итоги совершенствования системы управления рисками в период 2020–2025 гг. [31]

Показатель, единицы измерения	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп прироста 2024 г. к 2020 г., %
Количество участников, отнесенных к низкой категории рисков, тыс. организаций	11,1	11,79	13,79	12,52	11,23	1,01
Количество участников, отнесенных к высокой категории рисков, тыс. участников ВЭД	8	5,8	6,7	7	6,5	-18,75
Количество участников, отнесенных к средней категории рисков, тыс. участников ВЭД	99,1	101,2	100,8	101	95,23	-3,9

Также наблюдается рост количества таможенных деклараций с внесенными изменениями и значительные дополнительные взыскания, свидетельствующие о

пвышении эффективности проведения таможенного контроля и своевременного выявления нарушений.

Колебания в динамике некоторых показателей (например, по числу участников с разными уровнями рисков) указывают на необходимость дальнейшей доработки методов оценки и классификации рисков. Вместе с тем, устойчивые позитивные тренды по показателям контроля позволяют говорить о значительных успехах в области автоматизации и внедрения передовых технологий.

В целом, представленные данные показывают прогресс в совершенствовании системы управления рисками, однако для достижения ещё большей эффективности потребуется дальнейшее развитие аналитических инструментов и адаптации подходов к оценке рисков.

Внедрение инноваций в рамках таможенного декларирования и совершения таможенных операций представляет собой комплекс мероприятий, направленных на модернизацию существующих процессов, использование передовых технологий и улучшение взаимодействия между участниками внешнеэкономической деятельности.

Основные аспекты внедрения инноваций в процесс совершения таможенных операций включают в себя автоматизацию процессов, совершенствование процедур таможенного контроля, а также упрощение административных процедур. Результаты внедрения инноваций в таможенное декларирование и таможенные операции, представлены на рисунке 10.

Применение инноваций и совершенствование деятельности таможенных органов в направлении таможенных операций показали положительные результаты. Одним из главных достижений стало оптимизация времени на импорт и экспорт. Кроме того, наблюдается постепенное увеличение количества деклараций, обрабатываемых в автоматическом режиме, что подчеркивает стремление к переходу на цифровые технологии. Однако наблюдаемое снижение в последние годы может свидетельствовать о трудностях полного отказа от традиционных методов работы.

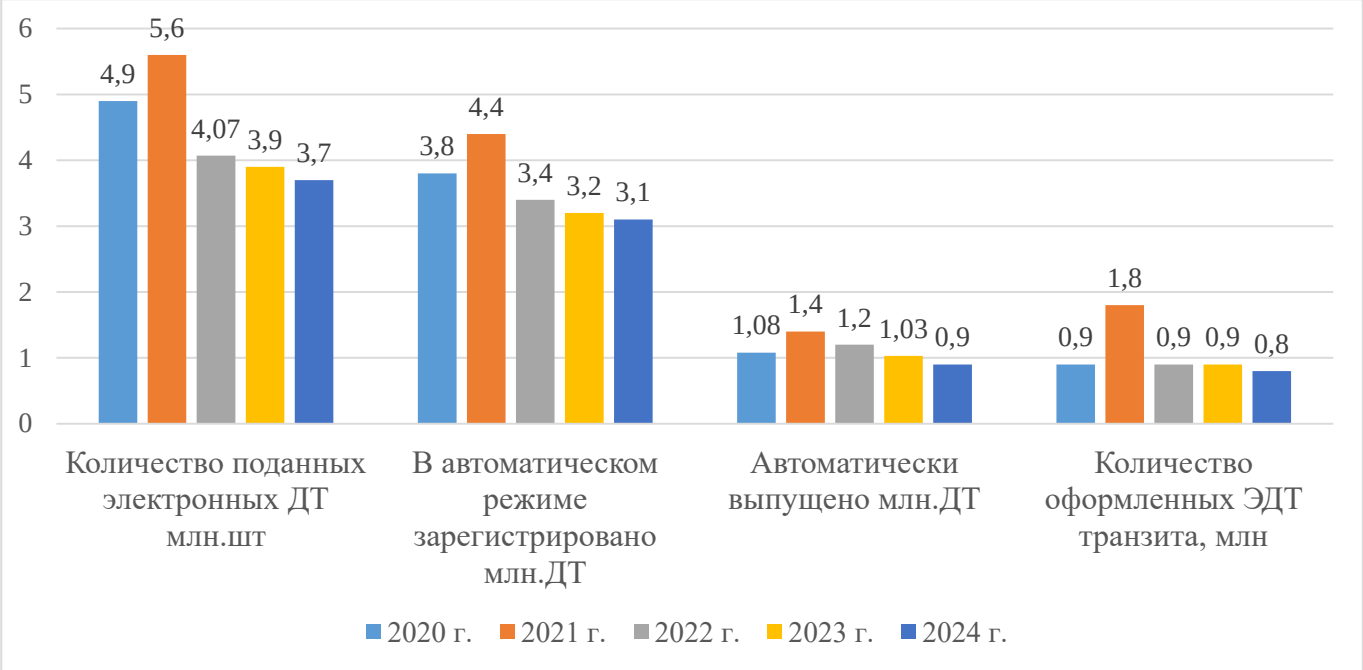

Рисунок 10 – Итоги совершенствования электронного декларирования и таможенных операций в период 2020–2025 гг., млн деклараций [31]

Внедрение инноваций в процессы совершения таможенных операций привело к значительным улучшениям в скорости и эффективности работы таможенных органов. Среднее время прохождения операций сократилось почти вдвое, что положительно сказывается на внешнеторговой деятельности. Однако существуют трудности с полным переходом на автоматизацию и интеграцией новых технологий, что отражается в снижении ряда показателей после пикового роста в 2021 г.

В рамках совершенствования таможенного контроля за рассматриваемый период количество таможенных проверок постепенно увеличивалось, что свидетельствует о расширении охвата контроля. Это может быть связано с повышением точности и автоматизации процессов выявления рисков, что позволяет проводить больше проверок (рисунок 11).

Рисунок 11 – Итоги проведения таможенного контроля в рамках применения Стратегии развития таможенной службы до 2030 г. [31]

Темпы роста количества проверок замедлились в 2023 г., что может указывать на стабилизацию и улучшение селективности проверок благодаря внедрению инновационных методов управления рисками. Увеличение суммы доначислений и взысканных средств, а также общее увеличение количества проверок свидетельствуют о положительных результатах внедрения инноваций в таможенном контроле.

Рост числа решений по классификации товаров согласно ТН ВЭД ЕАЭС и изменение динамики решений о корректировке сведений о происхождении товаров подчеркивают важность автоматизации и цифровизации таможенных процессов. Снижение количества проверок валютного законодательства может свидетельствовать о перераспределении усилий на другие сферы контроля или улучшении соблюдения валютного законодательства участниками ВЭД.

Внедрение инноваций в таможенную службу России оказало положительное влияние на её функционирование и результативность. Важнейшие изменения произошли в нескольких направлениях.

Во-первых, значительно сократилось среднее время прохождения таможенных операций как при импорте, так и при экспорте. Это стало возможным благ.ря широкому использованию информационных технологий, таких как электронные декларации и автоматизированные системы управления рисками.

Во-вторых, возрастающая доля деклараций, регистрируемых и выпускаемых в автоматическом режиме, демонстрирует переход к более современным и эффективным методам работы. Хотя некоторые показатели демонстрируют небольшие спады в отдельные периоды, общий тренд указывает на рост автоматизации.

В-третьих, возросли показатели доначислений и взысканий денежных средств, что показывает о повышение общего уровня точности и тщательности проверок. Инновационные методы анализа данных и автоматизированные системы управления рисками сыграли ключевую роль в достижении этих результатов.

В целом, внедрение инноваций в деятельность ФТС России способствовало значительным улучшениям в оперативности обрабатываемых документах, точности и эффективности таможенных операций. Новые технологии и автоматизированные системы способствуют ускорению процессов, снижению временных и финансовых затрат, а также повышают надёжность и предсказуемость функционирования всей системы.

2.3 Выявление проблем и барьеров внедрения инноваций в таможенной сфере

Появление проблем и барьеров в процессе внедрения инноваций в таможенной сфере является критически важным этапом в процессе модернизации и повышения эффективности таможенных процедур. Таможенные органы играют важнейшую роль в обеспечении безопасности государства, защите экономики и поддержку международного торгового оборота. В условиях глобализации и интеграции экономических процессов, предъявляемые требования становятся все более строгими, что требует постоянного обновления и внедрения новейших технологий.

Однако процесс внедрения инноваций сталкивается с рядом препятствий, которые ограничивают темпы и масштабы изменений.

В результате проведенного анализа внедрения инноваций в деятельность таможенных структур была выявлена проблема недостаточного финансирования инвестиционных расходов и ограниченное финансирование научно-исследовательских проектов. Инвестиции необходимы для модернизации существующей инфраструктуры, закупки нового оборудования и технологий, необходимых для повышения эффективности работы таможенных органов. Например, внедрение современных систем сканирования грузов, автоматизации процессов таможенного оформления, цифровых платформ для обмена информацией между таможенными органами разных стран требует значительных финансовых вложений. Без достаточных ресурсов модернизация инфраструктуры становится невозможной, что замедляет процесс внедрения новых технологий и снижает конкурентоспособность страны на международной арене [28, с. 48].

Как правило, данная проблема появляется из-за целой совокупности причин, представленных на рисунке 12.

Финансирование инновационных проектов позволяет разрабатывать и внедрять новые технологии, которые повышают эффективность и точность работы таможенных служб [21, с. 154].

Рисунок 12 – Причины ограниченности ресурсов [30, с. 37]

Отсутствие регулярного обновления и модернизации текущих информационных систем и оборудования приводит к их устареванию. Это создает

риски сбоев, ошибок и утечек данных, что негативно сказывается на безопасности и эффективности работы таможенных органов.

Современные международные рынки требуют высокой скорости и точности выполнения таможенных процедур. Государства, которые активно инвестируют в инновации, имеют преимущество перед теми, кто отстает в этой области. Недостаточное финансирование инновационных проектов ставит страну в невыгодное положение, снижая привлекательность для иностранных инвесторов и торговых партнеров.

Эта проблема вызывает совокупность последствий, среди которых следует выделить, во-первых, без достаточного финансирования таможенные органы не смогут обновлять свои технические средства, что приводит к использованию устаревшего оборудования и программных решений. Также последствиями могут быть:

– устаревшие и технологии снижают скорость и точность обработки данных, что может привести к задержкам в прохождении таможенного контроля и увеличению времени таможенного оформления;

– в условиях глобализации экономических процессов таможенные органы должны быть максимально эффективными и быстрыми. Недостаточное финансирование инновационных проектов может привести к тому, что таможенные органы будут отстаивать от международных стандартов и требований [33, с. 29].

Таким образом, проблема недостаточного финансирования инвестиционных расходов и ограниченного финансирования научно-исследовательских проектов в рамках внедрения инноваций в деятельность таможенных органов оказывает значительное негативное влияние на эффективность работы таможенной службы, безопасность государства и его экономическое развитие. Для решения данной проблемы необходимо увеличение бюджетных ассигнований, привлечение частных инвестиций и международное сотрудничество, направленное на повышение уровня технологической оснащенности и квалификации персонала.

Вторая проблема внедрения инноваций в деятельность таможенных органов связана со сложностью интеграции с другими системами. Интеграция

инновационных решений в деятельность таможенных структур является комплексной задачей, поскольку она требует синхронизации множества элементов внутри системы, взаимодействия с внешними партнерами и учета нормативных требований. Данная проблема включает в себя целую совокупность сложностей, которые отображены в таблице 8.

Таблица 8 – Составляющие проблемы интеграции инноваций с другими системами [18, с. 48]

Составляющая	Описание
Сложность технической совместимости	Внедрение современных решений часто сталкивается с трудностью интеграции новых информационных решений с устаревшими платформами, используемыми государственными органами. Различные версии программного обеспечения, протоколы передачи данных и форматы файлов могут создавать препятствия на пути к эффективной работе
Организационные изменения и сопротивления персонала	Любые изменения вызывают необходимость адаптации сотрудников. Это может включать обучение новому функционалу, изменение привычных рабочих процессов и повышение квалификации сотрудников. Сопротивление изменениям среди персонала, особенно тех, кто привык к старым методам работы, создает дополнительные трудности
Интеграция с международными системами	Таможенные органы РФ взаимодействуют с зарубежными партнерами, интеграционные процессы могут осложняться различными в национальных стандартах и процедурах. Каждая страна имеет свою специфику регулирования ВЭД, что делает унификацию подходов к обмену информацией сложной задачей

Причины появления данной проблемы, как правило связаны с тем, что таможенные органы используют множество различных информационных систем, многие из которых были разработаны в разное время и имеют разные стандарты. Особое влияние также оказывает тот факт, что таможенные органы обрабатывают огромные массивы данных, которые включают информацию о товарах, перевозчиках и налоговых обязательствах. Помимо этого, сотрудники, привыкшие к традиционным методам работы, могут оказывать сопротивление в форме низкой вовлеченности в обучение, нежелании использовать новые инструменты или саботажем новых процессов [46, с. 150].

Кроме того, данная проблема вызывает ряд нежелательных последствий.

Во-первых, несогласованность систем и недостаток интеграции приводят к увеличению времени обработки таможенных деклараций, задержке грузов и повышению операционных издержек.

Во-вторых, если системы недостаточно интегрированы, существует риск пропуска важных сигналов о нарушениях. Отсутствие своевременного обмена данными между различными ведомствами может привести к тому, что контрабандисты смогут воспользоваться пробелами в контроле.

В-третьих, при отсутствии должной автоматизации и интеграции увеличивается объем ручного труда, что ведет к росту бюрократии и увеличивает административные расходы. Сотрудники вынуждены тратить больше времени на выполнение простых задач, которые могли бы быть автоматизированы.

Успешная интеграция инноваций в деятельность таможенных структур требует комплексного подхода, включающего технические, организационные, правовые и финансовые аспекты. Для минимизации рисков и повышения эффективности процесса необходимо тесное сотрудничество между всеми заинтересованными сторонами, а также постоянное совершенствование нормативно-правовой базы и информационных технологий.

Другой немало важной проблемой являются технические сложности, возникающие в процессе внедрения инноваций и инновационных решений. Как правило, такие сложности связаны с необходимостью интеграции новых технологий в уже существующие информационные системы, которые зачастую имеет тенденцию к устареванию или построены на разных платформах.

Основные технические барьеры рассмотрены в таблице 9.

Возникающие сложности приводят к ряду негативных последствий, во-первых, они могут значительно удлинить сроки реализации проектов по внедрению новых технологий.

Увеличение сроков реализации проектов по внедрению новых технологий может привести к отставанию таможенных органов от современных тенденций и снижению их конкурентоспособности.

Таблица 9 – Технические сложности, возникающие в процессе внедрения инноваций [43]

Барьер	Описание
Высокая степень зависимости от устаревших технологий	Многие таможенные подразделения применяют в своей работе устаревшее оборудования и программное обеспечение. Такие системы могут не поддерживать современные стандарты и протоколы, что делает их обновление и интеграцию с новыми технологиями затруднительными
Необходимость соблюдения высоких стандартов безопасности	Таможенные органы работают с большим объёмом конфиденциальной информации, включая данные о компаниях, грузах и физических лицах. Любые нововведения должны обеспечивать высокий уровень защиты данных от несанкционированного доступа и утечек. Это означает, что новые технологии должны проходить тщательные проверки на соответствие требованиям безопасности, что занимает дополнительное время и ресурсы
Требуемый уровень совместимости и интероперабельности	Новые системы должны быть совместимы не только с внутренними системами таможенных органов, но и с внешними системами партнеров, такими как транспортные компании, брокеры и другие государственные ведомства. Обеспечение интероперабельности требует согласования множества стандартов и протоколов, что может занять значительное время и потребовать участия специалистов из разных областей
Недостаточная гибкость существующих систем	Многие традиционные системы, используемые таможенными органами, обладают ограниченной гибкостью и неспособны быстро адаптироваться к изменениям. Внедрение новых технологий требует либо полной замены старых систем, либо их значительной модификации

Технические сложности при внедрении инноваций в деятельность таможенных структур представляют собой серьезный вызов, требующий внимательного планирования и координации. Однако, следуя рекомендациям и используя современные подходы к разработке и интеграции, можно значительно уменьшить влияние этих трудностей и добиться успеха в модернизации таможенных процессов.

Выявление проблем и барьеров внедрения инноваций в таможенной сфере представляет собой важный этап на пути к модернизации и повышению эффективности работы таможенных органов. Анализ показал, что основными проблемами являются технические сложности, такие как несовместимость существующих систем и устаревшая инфраструктура, а также организационные и кадровые барьеры, связанные с сопротивлением изменениям и недостаточной подготовленностью персонала. Дополнительные вызовы включают правовые ограничения, высокую стоимость внедрения и необходимость обеспечения безопасности данных.

Для успешного внедрения инноваций в таможенную сферу необходимо комплексное решение, охватывающее все аспекты деятельности. Это включает стандартизацию процессов и данных, инвестиции в обучение и подготовку кадров, а также создание условий для сотрудничества с международными партнерами. Важную роль играет также разработка единой архитектурной модели и применение открытых стандартов, что способствует лучшей интеграции и расширяет возможности для будущего развития.

Учитывая растущую глобализацию и увеличение объемов международной торговли, модернизация таможенных процессов становится критически важной задачей. Только путем преодоления указанных проблем и барьеров можно достичь высокого уровня эффективности и конкурентоспособности таможенных служб, обеспечивая при этом безопасность и соблюдение правовых норм.

Проведенный анализ текущего состояния инновационной деятельности ФТС России показывает, что ведомство активно реализует ряд инициатив, направленных на модернизацию и цифровизацию процессов.

Оценка эффективности инновационных подходов показала, что применение новых технологий позволило сократить время обработки груза, упростило взаимодействие между участниками торговых отношений и снизило административный барьер. Тем не менее, некоторые инициативы оказались недостаточными для полного раскрытия потенциала инноваций вследствие низкой готовности персонала к применению новых инструментов, недостатка ресурсов и несогласованности межведомственного взаимодействия.

Тем не менее, перспективы инновационного развития достаточно высоки. Для успешного преодоления обозначенных препятствий требуется усиление государственной поддержки, разработка последовательной стратегической линии и активное привлечение частного капитала и научного сообщества.

Только комплексный подход позволит полноценно раскрыть потенциал инноваций и вывести таможенное дело России на новый качественный уровень.

Глава 3 Формирование и внедрение инновационных подходов в деятельности ФТС России

3.1 Разработка основ инновационной стратегии таможенных органов

Инновационная стратегия представляет собой долгосрочную программу действий организации или государства, направленная на создание, освоение и распространение принципиально новых идей, продуктов, процессов, технологий и организационных форм деятельности.

Основная цель заключается в обеспечении постоянного роста, конкурентоспособности, повышении качества услуг и товаров. При реализации инновационной стратегии важно учитывать наличие четких целей, концентрацию ресурсов на ключевые направления развития, поддержку государственных инициатив и программ финансирования науки и образования, а также постоянный мониторинг внешних и внутренних факторов.

Основная цель будущей инновационной стратегии таможенных органов, направленной на устранение проблем и барьеров, выявленных в подпункте 2.3 заключается в повышении эффективности функционирования ФТС России посредством последовательного внедрения современных информационных технологий, оптимизации бюджетных расходов и активизации научного потенциала, направленных на обеспечение стабильного экономического роста, повышение инвестиционной привлекательности страны и укрепление ее международной позиции. Более подробно цели охарактеризованы в таблице 10.

Реализация приведенных целей позволит обеспечить эффективное функционирование таможенных органов, повысить конкурентоспособность российского экспорта и импорта, снизить административные барьеры для бизнеса и создать благоприятные условия для дальнейшей социально-экономической динамики страны.

Таблица 10 – Целевые ориентиры инновационной стратегии развития ФТС России [составлено автором]

Целевой ориентир	Содержание
Совершенствование системы бюджетного финансирования ФТС России	Обеспечение достаточности финансирование инвестиционных расходов на модернизацию материально-технической базы ФТС России Оптимизация структуры бюджета ФТС России с акцентом на приоритетные направления технологического обновления Привлечение внебюджетных источников финансирования
Интеграция инновационных решений в работу ФТС России	Проведение комплексной оценки готовности таможенных подразделений к внедрению современных информационных систем и подразделений Создание на базе «Сколково» специализированных центров компетенций по поддержке процесса цифровой трансформации и сопровождения внедренных решений Повышение квалификации специалистов таможенных органов в вопросах эксплуатации высокотехнологичных комплексов
Улучшение технической оснащенности	Модернизация существующих и приобретенных технических средств таможенного контроля, способствующих ускорению обработки грузов Координация усилий с партнерами по обеспечению единого подхода к защите прав интеллектуальной собственности и борьбе с контрафактной продукции Обновление автоматизированных систем, применяемых в работе таможенных органов

Каждое направление целевых ориентиров стратегии инновационного развития направлено на решение специфических задач, позволяющих преодолеть существующих препятствия и реализовать поставленные цели. Основные задачи, решаемые в рамках поставленных ориентиров содержаться в таблице 11.

Решив перечисленные задачи, удастся добиться значительного улучшения работы таможенных органов, ускорения товарооборота, снижения коррупции и риска нарушения таможенного законодательства. Данные изменения создадут дополнительные стимулы для предпринимателей и привлекут инвестиции в экономику страны. Реализация данной стратегии позволит обеспечить эффективное функционирование таможенных органов, повысить конкурентоспособность российского экспорта и импорта, снизить административные барьеры для бизнеса и создать благоприятные условия для дальнейшей социально-экономической динамики страны.

Таблица 11 – Задачи, решаемые в ходе реализации целевых ориентиров инновационных [составлено автором]

Целевые ориентиры	Содержание

Совершенствование системы бюджетного финансирования	– увеличение объема финансирования на реализацию важнейших инновационных проектов; – освобождение денежных средств для закупки современной техники и оборудования; – привлечение внебюджетных источников финансирования через механизмы ГЧП
Интеграция инновационных решений в работу ФТС России	– автоматизация электронного документооборота; – масштабное внедрение *IT*-решений для автоматизации административных процессов
Интеграция инновационных решений в работу ФТС России	– унификация протоколов передачи данных и формирование информационного пространства
Улучшение технической оснащенности	– современная замена морально и физически устаревших технических средств; – постепенная автоматизация всех пунктов пропуска и организация удалённого контроля за грузопотоком

Исполнителями реализации стратегии инновационного развития таможенных органов являются ключевыми субъектами, ответственными за воплощение намеченных целей и задач. Их характеристики зависят от выполняемой функции и масштаба влияния на процесс преобразований. Выделяют три группы исполнителей:

Во-первых, руководящие органы ФТС России. Это центральные подразделения, занимающиеся разработкой нормативной документации, утверждением бюджетов и контролем над исполнением поручений руководства. Среди них следует выделить управление научно-методологического обеспечения, департамент информатизации и связей, правовые отделы и научно-консультативные советы. Они обеспечивают координацию действий различных уровней исполнительной власти и определяют стратегию движения вперед.

Во-вторых, территориальные органы и региональные отделения. Представляют интересы федерального агентства на местах и отвечают за непосредственное исполнение приказов центрального аппарата. Включают в себя таможенные посты и пункта пропуска, отделы дознаний и оперативной работы, а также лаборатории экспертиз и испытаний. Их главная задача – организовать повседневную работу таможенных органов таким образом, чтобы соответствовать новым стандартам и требованиям, установленным центральной властью.

Во-вторых, внешние партнеры и заинтересованные лица. К ним относятся представители коммерческих организаций, ассоциации участников ВЭД,

образовательные учреждения и научно-исследовательские центры. Эти субъекты оказывают поддержку развитию таможенной сферы путем предоставления обратной связи, проведения аналитических исследований и консультирования сотрудников таможенных органов по различным аспектам своей деятельности.

Кроме того, важную роль играют государственные контролирующие органы, осуществляющие надзор за соблюдением законности и правильности принятых решений, а также общественные объединения, выражающие мнение гражданского общества относительно хода реализации заявленных положений стратегии [50, с. 78].

Процесс реализации стратегии инновационного развития ФТС России целесообразно разделить на четыре последовательных этапа, каждый из которых характеризуется определенными целями и временными рамками. Такая градация позволяет эффективно управлять ресурсами и контролировать ход выполнения мероприятий. Основные этапы реализации стратегии представлены в таблице 12.

Общая длительность реализации подобной стратегии обычно составляет около пяти-шести лет, однако точные сроки могут зависеть от наличия необходимого финансирования, политической воли руководства и объективных обстоятельств. Важно учитывать возможность возникновения непредвиденных ситуаций и своевременно вносить коррективы в утвержденный план действий.

Таким образом, реализация разработанной инновационной стратегии развития ФТС России предполагает глубокую трансформацию всех сфер деятельности таможенных органов, направленную на совершенствование их функциональности и повышение оперативности реагирования на современные вызовы глобальной экономики. Комплексный характер предполагаемых изменений обусловлен необходимостью устранения недостатков существующей системы таможенного администрирования и укрепления позиций России на мировом торговом пространстве.

Таблица 12 – Содержание этапов реализации стратегии инновационного развития ФТС России [составлено автором]

№ этапа	Название	Срок	Содержание
1	Аналитико-подготовительный	до мая 2026 г.	1 Сбор и анализ актуальной информации о состоянии инновационного развития ФТС России 2 Выявление имеющихся проблем и резервов 3 Формирование команды разработчиков стратегии. 4 Утверждение концепции и базовых принципов будущей стратегии 5 Начало первого цикла экспертизы и обсуждения проекта
2	Планировочно-проектный	май 2027 г.	1 Согласование и утверждении основной части стратегии 2 Разработка ведомственного программы ведомственной программы инновационного развития 3 Запуск опытно-экспериментальных проектов 4 Первичное распределение ресурсов и назначение ответственных лиц 5 Создание специальной рабочей группы по контролю за выполнением стратегии
3	Реализационно-исполнительный	май 2027–май 2029 гг.	1 Широкая апробация и массовое внедрение инновационных решений 2 Издание соответствующих нормативных актов и инструкции 3 Ежегодная отчетность о ходе реализации и коррекции мероприятий 4 Контроль соблюдения установленных сроков и оценивание промежуточных результат
4	Контролирующий	май 2030 г.	1 Оценка конечного результата реализации стратегии 2 Представление итогового отчета руководству и обществу 3 Внесение дополнений и изменений в действующую программу 4 Передача обязанностей новому составу экспертов

Роль стратегии инновационного развития таможенных органов крайне важна для обеспечения устойчивости и эффективности деятельности всей системы таможенного администрирования. Стратегия определяет этап развития ведомства на длительную перспективу, задавая приоритеты и пути их достижения. Благодаря грамотно составленному плану можно избежать хаоса и несогласованности в действиях, направить ресурсы в нужное русло и минимизировать возможные негативные последствия перемен.

Стратегия охватывает весь спектр вопросов, связанных с развитием таможенных органов, предлагая целостное видение будущего и формируя единую концепцию действий. Стратегия учитывает как текущие задачи, так и долгосрочные

перспективы развития внешнеэкономической деятельности, акцентируя внимание на необходимости адаптации таможенной службы к изменяющимся условиям экономики. Современная экономическая ситуация постоянно меняется, появляются новые угрозы и риски. Только благодаря заранее продуманному сценарию можно успешно противостоять возникающим угрозам и использовать открывшиеся возможности.

Четкая стратегия привлекает внимание правительства, общественности и бизнеса, позволяя мобилизовать материальные и человеческие ресурсы для её реализации.

Кроме того, инновационная стратегия служит интересам национальной безопасности и экономического благополучия страны, создавая комфортные условия для развития бизнеса и конкуренции на мировом рынке.

Правильно выбранная и реализуемая стратегия открывает широкие перспективы для развития таможенных органов и всего государства в целом, например, снижает уровень теневой экономики и контрабанды за счет совершенствования контрольной функции ФТС России. Способствует повышению эффективности и скорости проведения таможенного контроля и таможенного оформления, что стимулирует рост внешнеторгового оборота и увеличивает налоговые поступления в бюджет.

Однако для достижения этих перспектив необходима высокая дисциплина и ответственность со стороны всех участников процесса. Только совместные усилия руководства ФТС, представителей науки и бизнеса смогут гарантировать успешную реализацию выбранной стратегии и достижение поставленных целей.

3.2 Концепция внедрения инновационных подходов в деятельности ФТС России в рамках разработки стратегии инновационной стратегии

В ходе проведенного исследования были выявлен ряд проблемных аспектов, оказывающих негативное влияние на внедрение инновационных подходов в деятельность ФТС России. Основные проблемные аспекты заключаются в

недостаточном финансировании инновационной деятельности ФТС России, сложной интеграции инновационных решений в деятельность ФТС России, а также технических сложностях оснащения деятельности ФТС.

Решение выявленных проблем должно сопровождаться планом-стратегией в целях более эффективного внедрения инноваций в деятельность таможенных органов. Основные аспекты содержания стратегии по решению каждой проблемы представлен в приложении Д.

Исходя из предложений, представленных в приложении Д, следует отметить, что пути решения выявленных проблем заключаются в:

– привлечении дополнительных источников финансирования;

– внедрении новых информационных технологий в деятельность ФТС России;

– повышении квалификации и обучении сотрудников ФТС России.

В рамках внедрения инновационных подходов в деятельность ФТС России могут использоваться несколько источников финансирования, которые могут использоваться для внедрения инновационных подходов и осуществления цифровой трансформации.

В качестве приоритетных источников финансирования как правило применяются денежные средства, направленные из федерального бюджета и из целевых программ. Средства, выделяемые из федерального бюджета в виде субсидий, грантов или специальных программ, направлены на поддержку инноваций и техническую переоснащенность [32, с. 42].

Однако, несмотря на отлаженную систему финансирования, часто возникают ситуации, когда выделяемых денежных средств не хватает на инновационное развитие. В связи с чем, следует предложить следующих пути привлечения финансовых ресурсов.

Во-первых, применять практику частно-государственного партнерства. Данная практика является одним из перспективных источников финансирования инновационных проектов. Частные инвесторы могут вложить собственные средства в реализацию рентабельных стартапов или уникальным разработок совместно с государством. Государственная поддержка в данном случае выражается в

предоставлении налоговых льгот, сниженных ставках кредитования и иных преференций бизнесу.

Во-вторых, краудфандинг и венчурное финансирование. Эти способы слабо развиты в практики Российской Федерации, однако, представляют интерес в качестве потенциальных каналов финансирования. Краудфандинг даёт возможность собрать небольшие пожертвования граждан и компаний на определённые проекты, а венчурное финансирование связано с привлечением инвесторов для вложения капитала в стартапы и перспективные идеи.

Важно отметить, что выбор источника финансирования определяется характером и масштабом, внедряемых инноваций, требованиями к ресурсам и доступностью соответствующих инструментов. Комбинированный подход, предполагающий сочетание различных источников, способен гарантировать максимальную финансовую устойчивость и успешность реализации инновационных инициатив в ФТС России.

Размер финансирования по различным каналам варьируется в зависимости от множества факторов, включая масштабы проекта, профиль организации-получателя, государственное регулирование и рыночные условия. Примерные размеры дополнительного финансирования по различным источникам, представлены в таблице 13.

Дополнительное финансирование на инновационное развитие ФТС России оказывает положительное воздействие на экономику страны. Оно способствует повышению эффективности государственных услуг, увеличению налоговых поступлений, развитию цифровых технологий и улучшению условий ведения бизнеса. Однако для достижения максимального эффекта необходимы четкое планирование, эффективное управление ресурсами и контроль над реализацией проектов.

Таблица 13 – Объемы дополнительного финансирования на инновационное развитие ФТС России, млрд руб. [составлено автором]

Источник финансирования	Размер

Федеральный бюджет РФ	0,3
Целевые государственные программы	0,5
Партнерство с бизнесом	0,01–0,3
Краундфадинг и венчурное финансирование	0,01–0,05
Итого	1,15

Второй способ решения проблем, возникающих в ходе внедрения инновационных подходов в деятельность ФТС России, включает в себя внедрение информационных технологий. В целях оценки эффективности и отслеживания результатов инновационного развития ФТС России предлагается внедрить программное обеспечение 1С «*ERP*». Данная технология представляет собой инновационный инструмент для повышения эффективности деятельности ФТС России. Внедрение данной программы позволит получить ряд преимуществ.

Во-первых, система существенно сокращает временные затраты для сотрудников на обработку заявок, проверку данных и составление отчетов. Сотрудники могут сосредоточиться на выполнении стратегических задач, повышая общую эффективность деятельности государственного органа.

Во-вторых, минимизация уровня ошибок, связанных с человеческим фактором. Документы обрабатываются автоматически, сводя к минимуму необходимость проверки каждой декларации вручную. Это уменьшает случаи задержек и бюрократии, улучшая качество обслуживания клиентов.

В-третьих, руководящий состав ФТС России получает полный доступ ко всей необходимой информацией о состоянии каждого отдела и проекта.

В-четвертых, снижаются затраты на персонал, сокращаются временные расходы и повышается общая операционная эффективность.

В-пятых, встроенная система разграничения прав доступа гарантирует, что сотрудники видят только ту информация, которая им необходима для исполнения ими должностных обязанностей.

Применением современных *ERP*-решений на платформе «1С» в работе ФТС России способно привести к значительным изменениям в функционировании ведомства. Сокращение времени на обработку документов, улучшение координации подразделений, оценка эффективности деятельности сотрудников и высокая степень

защищенности данных делают систему эффективным инструментом для дальнейшего совершенствования деятельности таможенных органов.

Важно отметить, что внедрение новейших технологий в деятельность ФТС России должно сопровождаться повышением компетенции сотрудников таможенных органов. Если работники недостаточно компетентны в применении новых технологий, внедряемые изменения могут не принести ожидаемого результата либо вызвать трудности и сбои в работе. Поэтому важным аспектом модернизации таможенных органов становится целенаправленное повышение профессиональной компетентности сотрудников.

Одной из ключевых компетенций сотрудника станет знание основ кибербезопасности. Работники должны осознавать важность соблюдения правил безопасного обращения с информацией, понимать угрозы и методы защиты от несанкционированного доступа к базам данных, а также способы противодействия попыткам взлома или атаки хакеров.

Организация курсов, тренингов и вебинаров по новым технологиям, современным методам работы и правилам поведения позволит сотрудникам постепенно освоиться с нововведениями и повысить свою квалификацию.

Безусловно, успешное внедрение новейших технологий в деятельность таможенных органов невозможно без соответствующего повышения квалификации сотрудников. Грамотная организация процесса обучения и повышения компетенций позволит минимизировать сопротивление переменам, сформировать квалифицированный кадровый состав и добиться значительных успехов в повышении эффективности работы таможенных органов. Примерная стоимость обучения сотрудников ФТС России представлена в таблице 14.

Введение новейших технологий в практику деятельности Федеральной таможенной службы России безусловно способствует повышению её эффективности, однако успех таких нововведений напрямую зависит от уровня подготовки и квалификации сотрудников. Если работники недостаточно компетентны в применении новых технологий, внедряемые изменения могут не принести ожидаемого результата либо вызвать трудности и сбои в работе [56, с. 407].

Таблица 14 – Стоимость повышения квалификации сотрудников ФТС России, в рублях [составлено автором]

Наименование	Стоимость
Стоимость курса на 1 сотрудника	22 389
Стоимость на 320 сотрудников	7 164 480
Затраты на 5 лет	35 822 400

Повышенные профессиональные навыки позволяют сотрудникам быстрее проводить осмотр и оформлять документацию, увеличивая пропускную способность пунктов пропуска и сокращая задержки в доставке товаров. Чем меньше задержек, тем ниже издержки бизнеса, следовательно, увеличивается удовлетворенность клиентов и повышается доверие к службе.

Качественно подготовленные кадры менее склонны нарушать закон и подвержены соблазнам извлечения личной выгоды. Профессионализм делает процедуру таможенного оформления прозрачнее и честнее, что укрепляет имидж государства и предотвращает репутационные риски.

Несмотря на существенные финансовые затраты на повышение квалификации сотрудников ФТС России, предлагаемая программа обладает высоким потенциалом возврата инвестиций в течение первых же лет её осуществления. Вложения в профессиональное развитие кадров оказывают непосредственное позитивное влияние на функционирование института таможни, обеспечивая высокую эффективность её работы и создавая благоприятные условия для социально-экономического развития страны.

Реализация предложенных мероприятий способствует повышению общего уровня эффективности деятельности ФТС России, а именно:

– информационному развитию таможенных органов, способствующих ускорению обработки данных об основных направлениях деятельности ФТС России;

– повысить и оптимизирует ресурсное обеспечение таможенных органов;

– повысит общую компетентность сотрудников таможенных органов.

Основные результаты применения новых основ стратегии в рамках администрирования таможенных платежей представлены на рисунке 13.

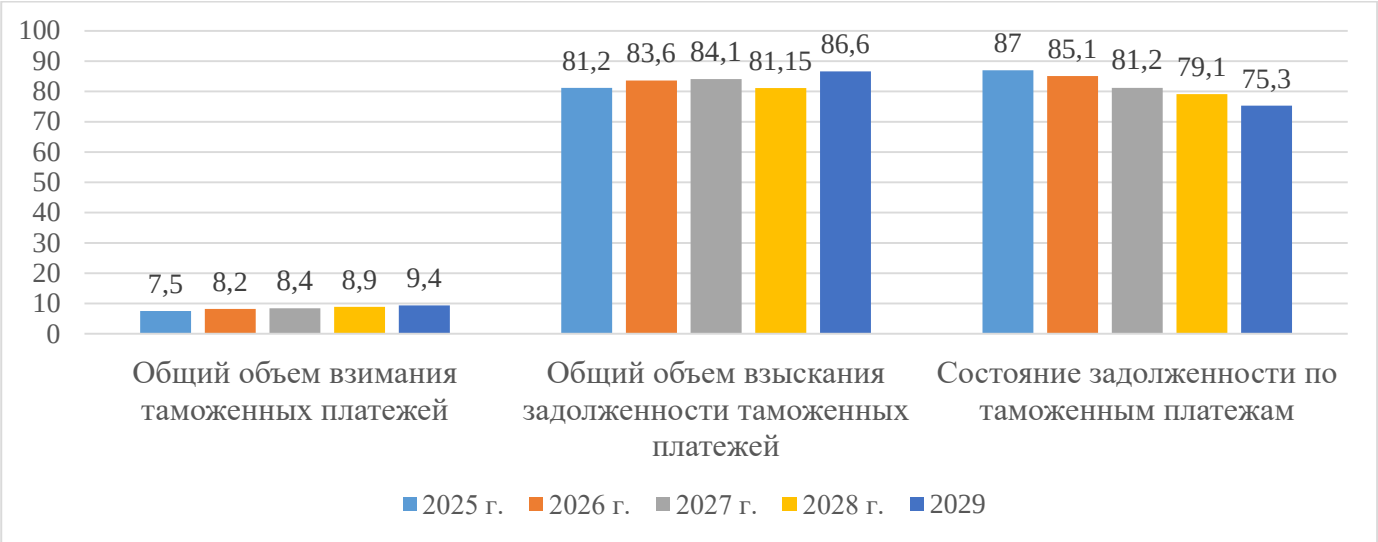

Рисунок 13 – Прогноз администрирования таможенных платежей ФТС России на 2025–2029 гг., млрд руб. [составлено автором]

В процессе прогнозирования объемов взимания таможенных платежей ФТС России учитывалась целая совокупность факторов.

Во-первых, предполагается рост основных макроэкономических показателей таких как, ВВП, экспорт и импорт в связи с прекращением Специальной военной операции (СВО) в ближайшей перспективе, а также роста влияния ряда экономических союзов, таких как БРИКС, СНГ и ЕАЭС [34, с. 221].

Во-вторых, продолжится сохранение положительной тенденции реализации товаров энергетического сектора, дальнейшего наращивания объемов экспорта и импорта. Кроме того, уделяется особое внимание стабилизации курсов валют.

В-третьих, будет продолжение совершенствования налогового администрирования, а именно повышение ряда ставок таможенных платежей, например, как на таможенные сборы в марте 2025 г.

Прогнозируемые значения показывают умеренно положительный тренд роста общих поступлений от таможенных платежей и одновременное снижение доли просроченной задолженности.

Ключевыми драйверами являются стабилизация макроэкономических показателей, углубление интеграционных процессов внутри ЕАЭС, поддержка национального производителя и активное привлечение инвестиций

Кроме того, данная стратегия и меры, предлагаемые в ней, окажут положительное влияние на основные направления деятельности ФТС России. На рисунке 14 представлены прогнозируемые показатели по основным направлениям деятельности ФТС России на 2025–2029 гг.

Рисунок 14 – Прогнозируемые показатели по основным направлениям деятельности ФТС России на 2025–2029 гг. [составлено автором]

Предлагаемые меры, окажут в целом положительное влияние на деятельность ФТС России.

Во-первых, за счет внедрения программы 1С усилится общие показатели производительности таможенных проверок из-за усиления работы с таможенными правонарушениями, расшириться инфраструктура проведения таможенных проверок за счет привлечения дополнительных денежных средств, а также из-за роста общего количества объемов перемещения товаров.

Во-вторых, растущая динамика доначисления таможенных платежей из-за роста общего количества правонарушений в связи с возрастанием динамики внешней

торговли и усовершенствования аналитических инструментов в рамках таможенного контроля.

Основные тенденции указывают на постепенное увеличение эффективности таможенных проверок и снижение численности сомнительных сделок, что подтверждает прогресс в развитии таможенного контроля. Этому способствуют инновационные методы выявления нарушений, повышение цифровой прозрачности и качественная подготовка персонала.

Таким образом, внедрение инновационных подходов в деятельность Федеральной таможенной службы России является важнейшим направлением модернизации и повышения эффективности работы ведомства. Современные реалии требуют перехода от традиционных методов управления к передовым технологиям и инструментам, позволяющим своевременно адаптироваться к изменениям в экономике и торговле.

Концепция предусматривает реализацию комплекса мероприятий, направленных на повышение операционной эффективности, ускорение прохождения таможенных процедур, минимизацию временных и материальных ресурсов участников внешнеэкономической деятельности.

Заключение

Понятие «инновации» появилось более ста лет назад благодаря Й. Шумперту и претерпевало множество изменений за весь период свое существования. Сегодня инновации – это сложный и многогранный термин, учитывающие все сферы социально-экономической жизни.

Инновации включают в себя разнообразие трактовок, каждая из которых подчеркивает различные аспекты инноваций. Одни авторы делают акцент на техническом прогрессе и внедрении новых технологий, другие – на экономических изменениях и повышении эффективности, третьи на социальных преобразованиях и улучшении качества жизни, третьи – на социальных преобразованиях. Именно такое разнообразие подходов отражает многогранность самого феномена инноваций и его влияние на различные сферы деятельности общества.

Исходя, из разнообразия подходов к определению инноваций, сложилась целая совокупность их классификаций по различным признакам начиная от радикальных прорывов, заканчивая постепенным улучшением продукта.

Внедрение и применение инноваций и инновационных подходов в деятельности ФТС России обеспечивает решение его стратегических задач преследуя цель улучшения показателей работы таможенных органов. Инновации в деятельности таможенной службы охватывают различные аспекты работы, направленные на оптимизацию процессов и обеспечение соответствия современным требованиям международной торговли и безопасности.

Современная практика работы ФТС России свидетельствует о том, что сложившая система работы таможенных органов устарела и требует значительной модернизации в общем порядке работы, организационной структуры, а также применению информационных технологий. При этом, процесс внедрения инноваций представлен в виде сложной многоступенчатой процедуры, включающую несколько этапов.

Однако, поскольку ФТС России является федеральным органом исполнительной власти, то в рамках обеспечения основных его задач и функций

существует ряд вызовов, характеризующейся совокупностью факторов – экономических, технологических, политико-правовых, организационно-управленческих и т.д.

Детальный анализ текущего состояния инновационной деятельности показал, что несмотря на рост общего финансового обеспечения таможенных органов России за последние годы наблюдается падение объемов финансирования на инвестиционные расходы, что затормаживает общий процесс внедрения инноваций в работу ФТС России. Кроме того, дополнительным инструментом замедления развития таможенных органов является общее падение показателей профессиональной компетенции сотрудников.

В целом, внедрение инноваций в деятельность таможенных структур привело к значительным улучшениям в оперативности, точности и эффективности таможенных операций. Новые технологии и автоматизированные системы способствуют ускорению процессов, снижению временных и финансовых затрат, а также повышают надёжность и предсказуемость функционирования всей системы.

Появление проблем и барьеров в процессе внедрения инноваций в таможенной сфере является критически важным этапом в процессе модернизации и повышения эффективности таможенных процедур. Таможенные органы играют важнейшую роль в обеспечении безопасности государства, защите экономики и поддержку международного торгового оборота.

В результате проведенного анализа внедрения инноваций в деятельность таможенных структур были выявлены проблема недостаточного финансирования инвестиционных расходов и ограниченное финансирование научно-исследовательских проектов, сложностью интеграции инноваций с различными системами, а также рядом технических сложностей.

В ходе решения выявленных проблем были разработаны основы стратегии инновационного развития ФТС России до 2030 г. Основной целью данной стратегии является устранение проблем и барьеров в ходе усовершенствования деятельности ФТС России. Планируется, что данная стратегия будет реализовываться до мая 2030 г.

Основные, предлагаемые меры и планы реализации стратегии предполагают привлечение дополнительного финансирования за счет увеличения доли ассигнований из Федерального бюджета РФ, целевых государственных программ, как на федеральном уровне, так и на уровне регионов. В качестве новых источников финансирования были предложены источники в виде развития государственно-частного партнерства и краундфадинга.

В качестве второй меры было предложено применение программы 1С «*ERP*», позволяющей сократить временные затраты на обработку запросов по деятельности ФТС России, минимизировать ошибки человеческого фактора и полностью автоматизировать деятельность ФТС России.

Третье предложение было направлено на повышение общего уровня компетенции сотрудников ФТС России, а также популяризации государственной службы в таможенных органах РФ.

Предложенные меры предусматривают реализацию комплекса мероприятий, направленных на повышение операционной эффективности, ускорение прохождения таможенных процедур, минимизацию временных и материальных ресурсов участников внешнеэкономической деятельности.

Список использованных источников

1 Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г. // Бюллетень международных договоров. – 2014. – № 18.

2 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза от 29 мая 2019 г. (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Бюллетень международных договоров. – 2021. – № 17.

3 Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 1 июля 2020 г. № 11-ФКЗ, от 6 октября 2022 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 31, ст. 4412.

4 О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 03 августа 2018 г. № 289-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 32 (часть I), ст. 5082.

5 Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон Российской Федерации от 08 декабря 2003 г. № 164-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 50, ст. 4850.

6 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» : постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 377 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – № 21, ст. 1465.

7 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное сообщества» : постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 313 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 18 (часть II), ст. 2159.

8 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности» :

постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 345 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 18 (часть IV), ст. 2188.

9 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» : постановление Правительства РФ от 30 декабря 2017 г. № 1710 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 19, ст. 1785.

10 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения» : постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1640 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 1 (часть II), ст. 373.

11 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан» : постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 17, ст. 2059.

12 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» : постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 320 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 15, ст. 1245.

13 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развития и инновационная экономика» : постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 18 (часть II), ст. 2162.

14 Об утверждении Положения о Федеральной таможенной службе, внесении изменений в Положение о Министерстве финансов Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства РФ : постановление Правительства РФ от 23 апреля 2021 г. № 636 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 14, ст. 3456.

15 Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г. : распоряжение Правительства РФ от 23 мая 2020 г. № 1388-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 22, ст. 3572.

16 Айрапетян К. А. Развитие деятельности таможенных органов в условиях цифровой экономики // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 6-1 (93). С. 108–111.

17 Бадальян Э. А. Развитие инноваций в таможенном деле России // Форум молодых ученых. 2022. № 4. С. 197–200.

18 Байбакова Э. А. Проблемы системной интеграции инновационных проектов // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. № 4. С. 45–52.

19 Барамзин С. В. Управление качеством в таможенных органах // Вестник Российской таможенной академии. 2023. №3. С. 5–10.

20 Башлы П. Н. Инновационные технологии ТК ПВТ // Фундаментальные исследования. 2023. № 4. С. 19–23.

21 Белоножко М. Л., Скифская А. Л. Государственные и муниципальные финансы: учебник. СПБ. : ИЦ «Интермедия». 2022. 208 с.

22 Бойко П. С., Полежаева Н. В. Организационная структура // Актуальные проблемы инновационного развития предприятий: таможенный аспект. 2021. № 3. С. 485–488.

23 Бойкова М. В. Уровни внедрения инноваций в таможенные органы // Организация и управление таможенной деятельности. 2023. № 2 (86). С. 16–19.

24 Большая российская энциклопедия / под ред. Ю. С. Осипов. М. : Большая российская энциклопедия, 2022. 238 с.

25 Бормотова Е. Г., Ворона А. А., Дианова В. Ю. Управление таможенной деятельностью: учебное пособие. СПБ. : ИЦ «Интермедия», 2023. 114 с.

26 Власенков В. А., Крылова В. А., Афанасьева Г. А. Применение информационных технологий в таможенном деле // Пищевая промышленность. 2022. № 3 (45). С. 45–57.

27 Губанова А. В. Внедрение и использование инноваций в технологиях таможенного контроля // Маркетинг и логистика. 2020. № 6 (32). С. 13–22.

28 Дейв Г. Ограниченность ресурсов как основная проблема экономики // Политика, экономика, инновации. 2023. № 3 (51). С. 40–52.

29 Довбыш В. О. Сущность, подходы к определению и способы классификации «инноваций» // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2019. № 3. С. 120–131.

30 Дорохова М. С. Проблемы ограниченности финансовых ресурсов у предприятий РФ и поиск путей их решения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2024. № 5. С. 35–41.

31 Ежегодный сборник «Таможенная служба Российской Федерации». URL: https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii (дата обращения: 10.04.2025).

32 Ершов А. Д. Проблемы и тенденции модернизации таможенной службы России // Организация и технология таможенной деятельности. 2022. № 2. С. 35–47.

33 Итоговые доклады о результатах и основных направлениях деятельности ФТС России. URL: https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatel-nosti (дата обращения: 13.04.2025).

34 Капустянова В. А. Перспективы развития таможенных органов в условиях цифровой трансформации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-1 (111). С. 220–223.

35 Каранец С. М. Особенности финансирования таможенных органов в 2022–2023 гг. // Бюллетень инновационных технологий. 2024. № 3 (27). С. 19–25.

36 Ковтун Е. Н., Толмачева Е. В. Инновационные возможности в таможенном менеджменте // Научные междисциплинарные исследования. 2021. № 3. С. 45–52.

37 Ковтун Е. Н., Толмачева Т. Н. Инновационные возможности менеджменте // Материалы XV Международной-практической конференции «Научные междисциплинарные исследования». М. : «Добросвет», 2022. С. 192–198.

38 Крапчина Л. Н., Михалкина Ю. С. Перспективы развития цифровых технологий в таможенном деле Российской Федерации // Молодой ученый. 2022. № 51. С. 56–61.

39 Крылова М. В. Эволюция теоретических подходов к определению сущности инноваций и инновационного развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6. С. 199–206.

40 Кузякин Ю. П. Цифровая трансформация таможенного контроля: состояние и перспективы // Юридическая наука. 2023. № 8. С. 111–117

41 Макрусев В. В, Сулогубов А. Е. Таможенный менеджмент : учебник. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2022. 348 с.

42 Мюллер Р. У. Сущность и классификация инноваций // Фундаментальные исследования. 2022. № 6. С. 244–248.

43 Официальный сайт Федеральной таможенной службы РФ. URL: https://customs.gov.ru/ (дата обращения: 13.04.2025).

44 Павлова А. В. Основы экономической деятельности в таможенных органах // Экономика и социум. 2024. № 8. С. 5–10.

45 Панина Е. А. Проблемы и перспективы внедрения новых концепций цифровых технологий в работу таможенных органов Российской Федерации // Международная торговля и торговая политика. 2022. № 3. С. 35–42.

46 Парадеева Л. Н. Роль и сущность изменений в компании, осуществляющей внешнеэкономическую деятельность // Теория и практика современной науки. 2023. № 11 (111). С. 148–152.

47 Перечень государственных программ Российской Федерации, в реализации которых ФТС России принимает участие. URL: https://customs.gov.ru/storage/-folder_link/2021/09-29/xvGkoDib/Perechen_GP.pdf (дата обращения: 13.04.2025).

48 Петрушко Е. Н., Москаленко О. А., Шкилёв В. В., Барковская Е. В. Управление в таможенных органах Российской Федерации : учебное пособие. Белгород : ООО «Эпицентр», 2024. 172 с.

49 Пилипчук В. В., Семенова Н. К. Реализация инновационной модели управления в системе таможенных органов // Таможенная политика на Дальнем Востоке. 2021. № 2 (87). С. 33–43.

50 Полухин И. В. Таможенное дело : учебное пособие. СПб : Интермедия, 2021. 96 с.

51 Прокопьева А. Л. Сущность системы управления рисками // Молодой ученый. 2022. № 7. С. 20–38.

52 Салимьянова И. Г., Валиахметов И. Р. Инновационный менеджмент: учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. СПБ. : СПбГЭУ, 2023. 265 с.

53 Соколов С. С., Дмитриева И. Н. Становление системы управления рисками и эффективность ее применения // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2023. № 17. С. 152–165.

54 Тактарова С. В., Солдатова С. С. Управление инновациями : учебное пособие. Пенза : Издательство ПГУ, 2017. 307 с.

55 Тихомирова В. А. Инновации в деятельности таможенных органов // Международный научный журнал «Вестник науки». 2022. № 6 (51). С. 126–130.

56 Толикова Е. Э. К вопросу о соотношении категорий «таможенная инновация» и «инновация в сфере оказания таможенной услуги» // Евразийский юридический журнал. 2019. № 1 (128). С. 406–409.

57 Толикова Е. Э. Инновационный потенциал таможенной услуги: методологические подходы к исследованию // Вестник евразийской науки. 2019. № 1. С. 42–49.

58 Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. СПБ. : ООО «Питер Принт», 2022. 400 с.

59 Храмцова Н. А. Теоретические и методологические основы инновационной деятельности на предприятии // Столыпинский вестник. 2022. № 4. С. 11–23.

60 Чупина Ж. С., Чупин А. Л. Таможенные инновации в сфере внешнеэкономической деятельности : учебное пособие. СПБ. : ИЦ «Интермедия», 2023. 112 с.

Приложение А

Обобщенная классификация инноваций, представленная Р. Мюллером

Таблица А. 1 – Классификация инноваций [47, с. 246]

Инновации	
1	2
С точки зрения циклического развития: крупнейшие; – крупные; – средние; – мелкие	С точки зрения интенсивности: – нулевого порядка; – первого порядка; – второго порядка; – третьего порядка; – четвертого порядка; – пятого порядка; – шестого порядка; – седьмого порядка
В зависимости от степени использования научных знаний: – основанные на фундаментальных научных знаниях; – на научных исследованиях с ограниченной областью применения; – на существующих научных знаниях; – на комбинации различных типов знаний; – на использовании одного продукта в различных областях; – на побочных результатах крупных программ; – на уже известной технологии	По возможности планирования жизненного цикла: – нововведения, воплощающие научные идеи, революционирующие производительные силы и закрепляющиеся в их составе, как новый неотъемлемый элемент; – качественные сдвиги в отдельных элементах производительных сил, означающих смену поколений техники при сохранении исходного фундаментального принципа; – количественные изменения, улучшение отдельных параметров
С точки зрения структурной характеристики: – на входе; – на выходе; – инновации структуры предприятия	По способу: – экспериментальные; – прямые
С точки зрения увязки с отдельными сферами деятельности: – технологические; – производственные; – торговые; – социальные	По уровню направления: – народнохозяйственные; – отраслевые; – территориальные; – первичного звена управления
В области управления: – продукции; – процессов; – рабочей силы; – управления деятельностью	По срокам выполнения: – 20 и более лет; – 15–20 лет; – 5–10 лет; – до 5 лет
По степени охвата жизненного цикла: – НИОКР, освоение и применение; – НИОКР, теоретические	По объему: – точечные; – системные

Продолжение таблицы А. 1

1	2
По отношению к предыдущему состоянию процесса (системы): – заменяющие; – отменяющие; – открывающие	По назначению направленные на: – эффективность реализации: – эффективность производства; – улучшение условий труда; – повышение качества продукции
По источнику планирования: – центральные; – локальные; – спонтанные	По результативности: – внедренные и полностью используемы; – внедренные и слабо используемые; – внедренные
По уровню новизны: – радикальные, изменяющиеся или создающие вновь целые отрасли; – системные; – модифицирующие	В зависимости от размера: – обнаружение новых областей применения; – использование новых принципов функционирования; – создание новых конструктивных решений

Приложение Б

Организационная структура ФТС России

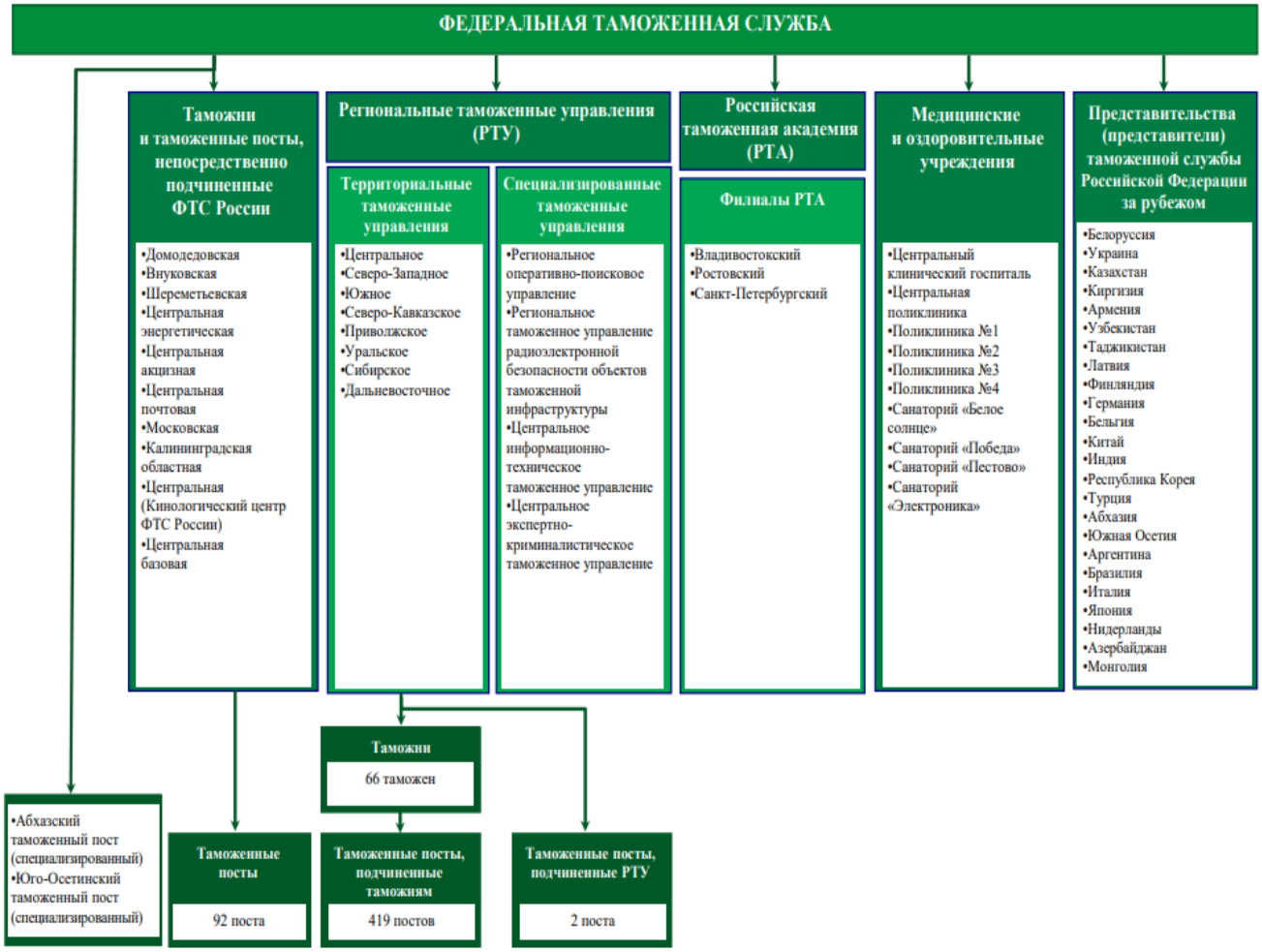

Рисунок Б. 1 – Организационная структура ФТС России [59]

Приложение В

Основные направления совершенствования деятельности таможенных органов

Таблица Б. 1 – Содержание целевых ориентиров стратегии развития таможенной службы до 2030 г. [15]

№ целевого ориентира	Содержание
1	2
1	Полномасштабная цифровизация и автоматизация деятельности таможенных органов: – цифровая трансформация технология таможенного оформления и таможенного контроля до и после выпуска товаров с использованием методов искусственного интеллекта и обработки большим объёмом данных; – применение самообучающейся интеллектуальной системы управления рисками; – внедрение технологий, обеспечивающих автоматическое совершение таможенных операций без участия должностных лиц в местах перемещения товаров через таможенную границу Союза; – создание долговременных архивов юридически значимых электронных документов; – применение международных электронных систем верификации и сертификаты происхождения товаров; – автоматизация процесса контроля правильности классификации товаров и выявление нарушений, связанных с заявлением недостоверных сведений о классификационном коде товаров в соответствии с единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза
2	Содействию развитию международной торговли, реализации конкурентных преимуществ экспортноориентированных секторов экономики, расширение номенклатуры и объема экспорта несырьевой продукции, распространение практик применения таможенных процедур, стимулирующих расширение экспортноориентированных производств, содействие расширению географии внешнеэкономических и инвестиционных связей, отвечающих национальным интересам РФ
3	Обеспечение прозрачности совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля, улучшение условий ведения предпринимательской деятельности и инвестиционного климата в Российской Федерации
4	Оптимизация процедуры уплаты и администрирования таможенных пошлин, налогов и иных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы: – самостоятельное управление плательщиками таможенных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы, своими денежными средствами, отраженными на едином лицевом счете; – полномасштабное электронное взаимодействие таможенных органов с плательщиками при осуществлении операций по уплате таможенных платежей;

Продолжение таблицы Б. 1

5	Создание конкурентных преимуществ для добросовестных участников ВЭД и УЭО, стимулирующих развитию ВЭД
6	Ориентация деятельности таможенных органов при реализации функций по контролю на сокращение административной нагрузки на участников ВЭД, исключающих незаконные практики: – реорганизация системы контроля за перемещаемыми товарами, предусматривающей определение различных подходов к формированию системы контроля отдельно экспортируемых товаров и импортируемых товаров с учетом реализации национальных целей; – расширение перечня операций, осуществляемых в ходе таможенного контроля; – совершенствование субъектно-ориентированного подхода для стимулирования выстраивания модели поведения участников ВЭД; – внедрение глобальной системы прослеживаемости товаров на территории Союза, аккумулирующей информацию из различных источников; – формирование института таможенного аудита как дополнительного инструмента в рамках осуществления государственных услуг; – обеспечение проведения таможенного контроля с учетом принципа выборочности в объеме, необходимом для соблюдения законодательства; – формирование новых подходов к выбору объектов ТКПВТ с использованием системы прослеживаемости товаров с учетом внедрения цифровых технологий
7	Создание эффективной системы предотвращения и пресечения нарушений валютного законодательства, основанной на риск-ориентированном подходе
8	Принятие комплекса мер, направленных на минимизацию рисков использования участниками ВЭД различных схем осуществления сомнительных валютных операций, связанных с незаконным выводом денежных средств из РФ
9	Создание условий для развития международного транзита, в том числе с использованием интеллектуальных навигационных пломб
10	Участие в создании условий для развития и повышения эффективности использования международных транспортных коридоров
11	Развитие института УЭО, расширение практики его применения
12	Создание на территории Союза эффективного механизма таможенного администрирования товаров, пересылаемых в рамках трансграничной электронной торговли, организация информационного взаимодействия с иностранными почтовыми администрациями, участниками Всемирного почтового союза и иностранными интернет-площадками
13	Развитие диалога с добросовестными участниками ВЭД, бизнес-объединениями и общественными организациями путем выстраивания вертикали общественных связей по основным направлениям деятельности таможенных органов, внедрение новых форматов взаимодействия, развитие конгрессно-выставочной деятельности позиционирование таможенной службы на площадки крупных федеральных форумов и конференций
14	Дальнейшее развитие информационно-аналитического обеспечения деятельности таможенных органов, совершенствование процессов обработки больших объемов данных, а именно подходов, инструментов и методов автоматической обработки структурированной и особенно неструктурированной информации
15	Сопряжение информационных ресурсов, содержащих сведения о выявленных фактов неверной классификации или происхождения товаров, и информационных ресурсов, содержащих классификационные решения, обязательные к применению на территории РФ и на территории Союза для правильности классификации товаров

Продолжение таблицы В. 1

1	2
16	Повышение результативности борьбы с преступлениями и административными правонарушениями, отнесенными законодательством РФ к компетенции таможенных органов
17	Развитие социальной сферы таможенной службы РФ, повышение уровня социальной защищенности должностных лиц таможенных органов
18	Повышение эффективности кадровым составом таможенных органов: – совершенствование системы подборы и расстановки кадров; – сохранение системы профессионального развития должностных лиц таможенных органов, повышение их профессиональной компетенции; – противодействие коррупции; – обеспечение собственной безопасности в таможенных органов
19	Реализация прав должностных лиц таможенных органов на оплату труда в размере, соответствующем профессиональным требования и социальной значимости, принимаемых решений.
20	Развитие таможенного сотрудничества: – позиционирования таможенной службы РФ, в том числе лидеров коммуникационных систем Союза и безбумажной таможенной среды на пространстве Союза; – укрепление позиций ФТС в сообществе таможенных служб государств; – участие в процессе глобализации без потери собственной аутентичности
21	Повышение престижа и статуса экспертно- криминалистической деятельности Федеральной таможенной службы на международном уровне. Обеспечение полномочий и исполнение функций региональной таможенной лаборатории Всемирной таможенной организации, в том числе и на территории Союза
22	Содействие созданию условий по повышению привлекательности российской юрисдикции для осуществления производства и ВЭД; – внедрение в нормативно-правовое регулирование лучших международных практик и примеров, действующих в иностранном праве обязательных требований в области таможенных правонарушений; – проведение фактических положительных последствий принятия нормативных правовых актов; – активное участие в работе по совершенствованию нормативно-правового регулирования на уровне Союза

Приложение Г

Совершенствование (доработка) информационных программных средств

Таблица Г. 1 – Характеристика изменений, внедренных в информационные программные средства в таможенных органах [58]

Программа	Внедряемые изменений
1	2
АИС «АИСТ-М»	1 Обеспечена реализация технологий: – оформление международных почтовых отправлений в соответствии с согласованной технологической схемой бизнес-процесса и алгоритмов ФЛК при осуществлении автоматической регистрации ДТ и автоматического выпуска товаров; – временное хранение на пилотных объектах; – обеспечения возможности ведения и учета индикативных балансов нефтепродуктов; – хранения фото/видеоматериалов, полученных при проведении фактического контроля; – автоматизация принятия решения о выпуске древесины; – особого режима обработки и хранение ДТ и корректировки ДТ условно открытого режима хранения после выпуска товаров; – автоматизированного выпуска товаров с принятием решений для этапа «Код товара и страны происхождения»; – автоматизированного алгоритма определения основы для расчета размера обеспечения при проверке достоверности заявленных декларантом сведений о классификационном коде товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС; – механизма автоматизированной проверки частоты перемещения товаров; – возможности автоматического выпуска товаров, перемещаемых по лицензиям ФСТЭК России 2 Обеспечена доработка: – функционала по поиску и подбору ценовой информации при принятии решений о запросе дополнительных документов, расчете размера обеспечения уплаты таможенных платежей, корректировки сведений о таможенной стоимости товаров; – алгоритма автоматического выпуска товаров, перемещаемых по заключениям ФСВТС России; – порядка подачи заявления о завершении действия таможенной процедуру СТЗ для физических лиц; – расширение возможности коммуникации декларанта с таможенным органом; – алгоритма проверки товаров, повторно декларируемых ДТ; – разделение процесса размещения сопроводительных документов в отдельные очереди 3 Усовершенствованы: – функционал отчета о работе пользователя в ПЗ «Администратор»; – алгоритмы автоматической регистрации ДТ и автоматического выпуска товаров с временным периодическим декларированием

Продолжение таблицы Г. 1

1	2
ИСС «Малахит»	Обеспечена реализация: – визуализации информационной панели «Показатели ведомственной программы цифровой трансформации ФТС России», содержащей сведения о достижении ФТС России показателей Ведомственной программы цифровой трансформации; – создана форма на 2024 г. на основе формы предыдущего периода по данным показателям в КПС «Статотчестность» – новая интерактивная панель: «Декларации на товары, выпущенные в течение 4 часов»; – новых предметных областей «Сканирование», «Расчет утилизационного сбора»; – сегментов сведений из ДТ, подлежащих особому режиму хранения; – витрин оперативного анализа в соответствии с перечнем таблиц из структуры электронной копии ДТ
АИС «ЦРСВЭД»	Обеспечена реализация: – автоматизации процессов принятия заявления о создании зоны таможенного контроля в целях применения таможенной процедуры СТЗ и выдачи соответствующего решения; – информационного взаимодействия с АИС «АИСТ-М» в рамках автоматической регистрации заявлений о выдаче товаров до выпуска ДТ; – информационного взаимодействия с АИС «АИСТ-М» при временном периодическом декларировании
БД «Экспертиза»	Реализована автоматическая диспетчеризация проведения таможенных экспертиз
АПС «ЭПС»	Обеспечена возможность функционирования КПС и ПЗ из состава АПС «ИПС» с ТТП ЕАИС ТО, использующим в дополнение к программным обеспечениям *IBM MQ* – ПО «Интеграционная шина *Factor-ESB*»
АПС «СКВВ»	Обеспечена возможность обработки ДТ, которые подлежат особому режиму хранения в Центральной базе данных ЕАИС ТО
АПС «ТАПР»	Обеспечена реализация: – технологии работы с критериями информирования; – новых индикаторов в области риска для древесины и ТСЛП; – выявления профилей риска при внесении изменений в ДТ и при поступлении уведомлений о прибытии МПО в местах международного почтового обмена; – функционирования ПС «ТАПР» с транспортной технологической подсистемой на ПО обеспечениях *IBM MQ* и ПО «Интеграционная шина *Factor-ESB*»

Приложение Д

Таблица Д. 1 – Краткое содержание стратегии инновационного развития ФТС России [составлено автором по: 1; 2; 3; 4; 5]

Элемент стратегии	Содержание
1	2
Привлечение финансовых ресурсов на инновационное развитие ФТС России	
Цель	Совершенствование системы бюджетного финансирования в рамках инновационного развития ФТС России
Задачи	– повышение прозрачности процессов планирования и исполнения бюджета; – оптимизация структуры расходов и доходов; – создание механизма оперативного реагирования на изменение внешних условий; – интеграция информационных технологий для повышения эффективности управления бюджетом
Методы исследования	– анализ законодательной базы, действующей практики распределения бюджетных средств; – проведение *SWOT*-анализа
Стратегические направления развития	– модернизация процедур среднесрочного бюджетирования; – автоматизация учета и отчетности; – внедрение эффективных инструментов финансового контроля; – построение партнерских отношений с международными организациями
Ресурсное обеспечение	Значительные финансовые вложение. Основная статьи расходов связаны с внедрением *IT*-технологий, повышением квалификации персонала и проведением публичных обсуждений бюджета
Механизм мониторинга	Разработка системы индикаторов, включающих показатели эффективности управления финансами, качество услуг и удовлетворенности показателей системой
Упрощение интеграции инноваций в деятельность ФТС России	
Цель	Интеграция современных технологий и цифровых решений в повседневную практику ФТС России для повышения эффективности, снижения издержек и укрепления национальной безопасности
Задачи	– определение актуальных инновационных решений для ФТС России; – оценка возможности и ограничения существующих *IT*-инфраструктур; – создание механизма адаптации инновационных решений к требованиям; государственных стандартов; – предоставление инструментария для постоянного мониторинга и оценки эффективности нововведений
Методы исследования	– изучение международного опыта; – интервьюирование руководителей подразделений ФТС России; – проведение опросов сотрудников ФТС России
Стратегические направления развития	– цифровизация таможенных услуг; – применение технологий искусственного интеллекта; – развитие инфраструктуры удаленного контроля; – применение облачных технологий хранения данных

Продолжение таблицы Д. 1

1	2
Организационное и ресурсное обеспечение.	Особое внимание привлечения инвестиций, развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры и обучению персонала новым технологиям
Механизмы мониторинга	*KPI*-индикаторы для оценки эффективности внедрения и постоянных аудиторских проверок на предмет соответствия установленным стандартам
Улучшение технической оснащенности деятельности ФТС России	
Цель	Качественное обновление и модернизация технической базы ФТС России для увеличения производительности, оптимизации производственных процессов.
Задачи	– оценка текущего состояния технической оснащенности; – определить финансовый план и схему закупок; – организовать обучение персонала использования нового оборудования; – осуществить ввод нового оборудования в эксплуатацию
Методы	– проведение тщательного анализа состояния имеющихся мощностей; – использование аудита производственных площадок, анкетирования; сотрудников и сравнительного анализа лучших практик
Стратегические направления развития	– замена устаревших единиц оборудования на современное; – автоматизация и цифровизация производственных процессов; – организация непрерывного обслуживания и ремонта оборудования
Организационно-ресурсное обеспечение	Привлечение высококвалифицированных инженеров, создание специализированных отделов по обслуживанию и ремонту оборудования, выделения дополнительных средств бюджета.
Механизмы мониторинга	Показатели *KPI*.