

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №6, Том 12 / 2020, No 6, Vol 12 <https://esj.today/issue-6-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/62ECVN620.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Пястолов О.А., Арустамов Э.А., Рудаков С.В. Сравнительный анализ стратегий развития управления в таможенных органах РФ 2020 и 2030 гг. // Вестник Евразийской науки, 2020 №6, <https://esj.today/PDF/62ECVN620.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Piastolov O.A., Arustamov E.A., Rudakov S.V. (2020). Comparative analysis of management development strategies in the customs authorities of the Russian Federation in 2020 and 2030. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 6(12). Available at: <https://esj.today/PDF/62ECVN620.pdf> (in Russian)

УДК 55

**Пястолов Олег Александрович**

АНОО ВО ЦРФ «Российский университет кооперации», Мытищи, Россия  
Доцент

Кандидат экономических наук РФ, доцент  
E-mail: olegpyastolov@yandex.ru

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=828044](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=828044)

**Арустамов Эдуард Александрович**

АНОО ВО ЦРФ «Российский университет кооперации», Мытищи, Россия  
Почётный профессор

Доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ  
E-mail: eduard-arustamov@yandex.ru

**Рудаков Семен Вячеславович**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Высшая школа корпоративного управления  
Логистика в торговой деятельности  
Студент

E-mail: cemka.rudakov@mail.ru

## **Сравнительный анализ стратегий развития управления в таможенных органах РФ 2020 и 2030 гг.**

**Аннотация.** Целью рассмотрения и сопоставления в настоящей работе является сравнительный анализ стратегии развития таможенных органов Российской Федерации 2020 и 2030 гг. В ходе исследования сделана авторская оценка смены концепции управления таможенными органами страны, появления в стратегии разнонаправленных параметров – Искусственный интеллект и Человеческий Капитал. Рассмотрены и предложены возможные варианты сопряжения в Стратегии сценарных условий Технологической революции 4.0 и базовых понятий Человеческого капитала для достижения синергетического эффекта использования различных составляющих в достижении поступательного и гармоничного развития таможенных органов страны.

В работе рассмотрены и проанализированы нормы действующего в Российской Федерации и странах Европейско-азиатского экономического союза таможенного законодательства, служащего основанием для организации и регулирования внешнеэкономической деятельности. Также, рассмотрен аспект применения перспективных

направлений развития научно-технического прогресса и востребованность его результатов в общей теории управления Службой (Федеральной таможенной службой России).

Авторами предложены коррективы и дополнения модели управления таможенной службой страны, с учетом возрастающих возможностей научно-технического прогресса, развитием и совершенствованием общей теории управления таможенными органами.

Проведенное исследование помогает дополнить теоретическую картину взаимоотношений между участниками внешнеэкономической деятельности и органами государственной власти, контролирующими внешнеэкономическую деятельность участников, обеспечивает устойчивое поступательное развитие теории управления таможенным делом.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность; таможенное администрирование; система управления рисками; искусственный интеллект; семантическая сверка электронных разрешительных документов

## Введение

В Российской Федерации с 2014 года действует федеральный закон “О стратегическом планировании в РФ”<sup>1</sup>, являющейся основой для перспективного развития народного хозяйства страны. Влияние состояния политических, экономических и внешнеторговых факторов на деятельность таможенных служб обусловило острую необходимость принятия “Стратегии развития таможенных органов РФ 2030”<sup>2</sup>. Как определяющий аргумент состояния и развития таможенных органов вначале стоит проанализировать ключевые показатели внешней торговли РФ и дать общую обзорную характеристику ее состояния с учетом трендов в мировой торговле за 2018–2020 гг.

### 1. Характеристика состояния внешней торговли РФ 2018–2020.

Анализируя годовую отчетность ФТС России, рассмотрим ключевые показатели внешней торговли страны. Внешнеторговый оборот России в 2018 г. продолжил укрепляться после происшедшего в течение 2014–2016 гг. снижения. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. внешнеторговое сальдо выросло на 17,3 % до 693,1 млрд долларов. Отметим тенденцию поквартального замедления темпов роста внешнеторгового оборота РФ: если в I квартале 2018 г. по сравнению с аналогичным кварталом 2017 г. он вырос на 21,7 %, во II квартале – на 20,7 %, то в III квартале – на 16,8 %, а в IV квартале лишь на 10,9 %.

Внешнеторговый оборот со странами дальнего зарубежья увеличился на 18,2 % и достиг 610,2 млрд долларов, со странами СНГ вырос на 9,8 % до 82,9 млрд долларов.

Показатели российского экспорта за 2018 г. увеличились по сравнению с аналогичным показателем 2017 г. на 25,6 % до 444 млрд долларов. Показатели российского импорта – выросли на 4,6 % и составили 249,1 млрд долларов.

Отмеченная выше динамика экспорта и импорта сформировала прирост положительного сальдо торгового баланса страны, которое возросло на 68,9 % и составило 194,9 млрд долларов.

Стоит отметить резкое снижение товарооборота между США и Китаем на фоне продолжающейся торговой войны и разрушения по сути фундамента международной торговли,

<sup>1</sup> Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ.

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 23 мая 2020 г. № 1388-р Стратегия развития таможенной службы до 2030 г.

отраженного в протоколах ВТО. Растущие таможенные тарифы и частые разнонаправленные изменения в торговой политике ряда стран привели к ухудшению деловой уверенности и, как следствие, к спаду инвестиций в большинстве стран мира.

Ослабление платежеспособного спроса отразилось в части снижения мировых цен на сырьевые товары, например на сырую нефть и металлы промышленного назначения. По состоянию на середину 2020 года основные мировые финансовые институты (МВФ, Всемирный банк, ОЭСР, МБРР) еще не скорректировали прогнозные оценки состояния мировой экономики. В итоге снижение темпов экономического роста по странам, превысило все ожидания экспертов и органов государственной власти.



Рисунок 1. Динамика Российского экспорта за период 2008–2020 г. по данным ФТС России<sup>3</sup>



Рисунок 2. Динамика Российского импорта за период 2008–2020 г. по данным ФТС России<sup>4</sup>

Характеризуя внешнеторговую деятельности РФ за 9 месяцев 2020 года, необходимо отметить следующее. За I–III квартал 2020 г. произошло сокращение экспорта по отношению к аналогичному периоду прошлого года на 22,6 %, составив 240,8 млрд долл., что вызвано

<sup>3</sup> Российская экономика в 2018 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 40) / [В. Мау и др.; под науч. ред. д-ра экон. наук Кудрина А.Л., д-ра экон. наук Синельникова-Мурyleва С.Г.]; Ин-т экон. политики имени Е.Т. Гайдара. – Москва: Изд-во Ин-та Гайдара, 2019. с. 271–295.

<sup>4</sup> Основные направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов. [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=123006-proekt-osnovnykh-napravlenii-byudzhethnoi-nalogovoi-i-tamozhenno-tarifnoi-politiki-na-2019-god-i-na-planovyi-period-2020-i-2021-godov](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=123006-proekt-osnovnykh-napravlenii-byudzhethnoi-nalogovoi-i-tamozhenno-tarifnoi-politiki-na-2019-god-i-na-planovyi-period-2020-i-2021-godov).

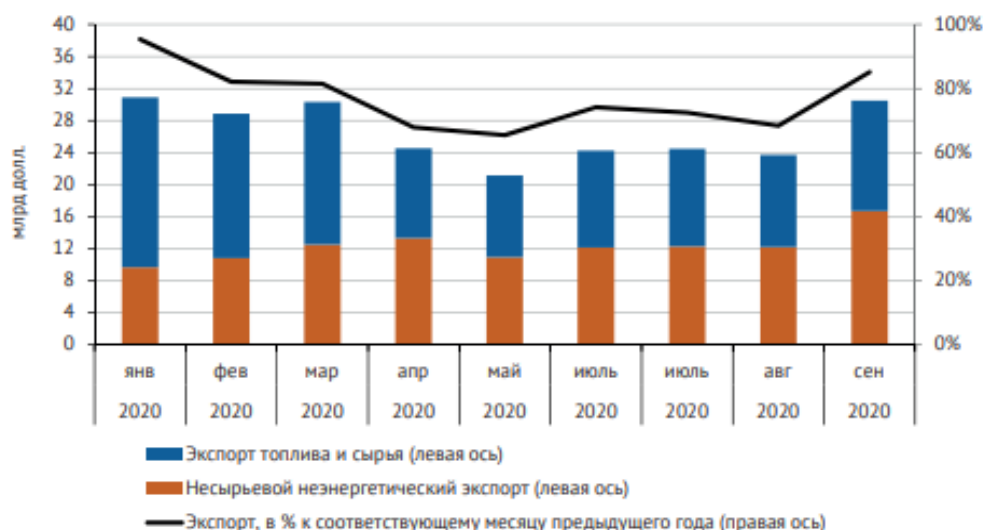
снижением спроса в КНР, да и в Европе, и, как следствие, снижением стоимостных объемов вывоза сырьевых и энергетических товаров на 36,5 %, до 130,2 млрд долл. По показателю “не нефтяной экспорт”, напротив, объем вывоза практически не изменился (+1,8 %), составив 110,6 млрд долл. (рис. 1). Импорт за 9 месяцев 2020 г. снизился не так значительно – до 163,7 млрд долл., 93,1 % от уровня 2019 г. (рис. 2) [1–3].



**Рисунок 3.** Структура Внешнеэкономической деятельности РФ за период 2013–2020 г. по данным ФТС РФ [4]

Снижение импорта в апреле 2020 г. (-19,4 %), можно аргументировать первыми действиями властей против распространения коронавируса, введением режима нерабочих дней и азиатской составляющей турбулентности в мировой экономике (на тот момент!).

Рассматривая динамику трех основных компонент товарооборота за последние 7 лет напрашивается вывод, что в 2020 г. исчезло направление движения в одну сторону в товаропотоках вывоза топлива и сырья с динамикой импорта и не нефтяного экспорта (рис. 4). Так, вывоз топлива и сырья упал практически до минимальных значений – 45 % от уровня 2013 г., а импорт сохранился на обычном для последних лет уровне в 70–76 % от значений 2013 г. Индекс реального курса рубля в 2020 г. также практически вернулся к минимальным значениям 2016 г.



**Рисунок 4.** Помесячный анализ структуры сырьевого и несырьевого неэнергетического экспорта по данным ФТС РФ [4]

Необходимо отметить, что для России, как страны экспортера нефти, основным фактором риска является сокращение спроса на энергоресурсы со стороны Китая и ряда европейских стран, а также климатические риски, связанные с теплой зимой и коротким отопительным сезоном. Дополнительным фактором неопределенности являются размытые перспективы достижения соглашения по сокращению добычи нефти в рамках ОПЕК+, с целью влияния на укрепление биржевой цены.

В отсутствие какого-либо соглашения цена нефти марки Brent снижается до уровня 30 долл./баррель, то есть до минимального значения с начала 2016 г. Перспективная динамика цены нефти будет зависеть от успеха переговоров и степени влияния пандемии на мировую экономику. Меры денежно-кредитной политики, стимулирование позиций транснациональных компаний США на фондовых рынках, в том числе снижения ключевых ставок Федеральной резервной системы США и центральных банков ряда других развитых стран, не остановили снижение котировок ценных бумаг на мировых рынках.

По итогам 2020 г. ожидания экспертного сообщества следующие. Прогноз экспорта составит в районе 77 % (от уровня 2019 г.), стоимостные объемы вывоза сырья и топлива – 63 %, несырьевых и неэнергетических товаров (не нефтяного экспорта) – 100 %, или 155 млрд долл. Нарастание не нефтяного экспорта будет происходить за счет поставок продовольствия и драгоценных металлов при росте мировых цен на них, что компенсирует сокращение вывоза машин и оборудования. Объемы импорта (по данным прогноза Коллегии ФТС России)<sup>5</sup> по итогам года прогнозируются в 92 % от уровня предыдущего года. На наш взгляд, основным негативным внешним фактором, влияющим на товарооборот, остается низкий уровень цен на энергоресурсы: снижение экспорта связано в первую очередь с сокращением цен на нефть, а импорта – с ослаблением курса рубля, также вызванного снижением цен на нефть.

Правительство РФ заявило о выделении дополнительных бюджетных средств в размере около 1.4 трлн руб. для стимулирования отечественного народного хозяйства, что несомненно скажется положительно на оживлении международной торговли со стороны российских компаний. Таким образом, с учетом сказанного выше, целью настоящей статьи является проведение социально-экономического анализа принятой стратегии развития таможенных органов страны на основе общей программы управления международной торговлей.

## **2. Характеристика текущего состояния и существенные проблемы системы таможенного администрирования**

Необходимо отметить, что положительный тренд изменений последних лет, происходящих в ФТС России. Это прежде всего – сокращение времени декларирования товаров и автотранспорта, переход на подачу электронных деклараций. Если смотреть на рейтинговые оценки успешности проводимых преобразований в ФТС России в области организации и управления государственным контролем трансграничных перемещений товаров и автотранспортных средств, России находится в дивизионе отстающих стран. В составленном [Всемирным банком индексе эффективности логистики за 2018 год] по критериям, оценивающим удобность таможенного администрирования и пограничные формальности, Россия находится на 97-м месте из 163 стран, в рейтинге Всемирного банка Doing Business 2020 г. в директории «Международная торговля» – на 99-м месте из 190 стран. Таким образом, удобность и эффективность таможенного администрирования в России значительно ниже, чем у стран с сопоставимым уровнем социально-экономического развития. Из чего следует вывод, что отечественные участники ВЭД несут значительно большие издержки, связанные с

<sup>5</sup> <https://customsforum.ru/news/big/strategiya-2030-ot-elektronnoy-tamozhni-k-intellektualnoy-553679.html>.

трансграничным перемещением товаров и транспортных средств, чем их конкуренты по глобальному рынку. Из чего можно сделать вывод о назревшей срочной по времени и объективной по причинам, ее сформировавшим необходимости, корректировки траектории развития ФТС России [4]. Рейтинг построен на основе данных по состоянию на 1 мая 2019 года.

### 3. Переход от стратегии развития таможенных органов 2020 к стратегии развития 2030

Во исполнение майских указов Президента РФ на основе распоряжения Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. N 2575-р была принята и реализуется в настоящее время «Стратегия развития таможенных органов 2020», которой предусмотрено дальнейшее развитие таможенной службы России, напрямую связанной с внедрением новых цифровых технологий во все сферы ее деятельности.

В документе определены ключевые направления генезиса таможенной службы:

- Прежде всего цифровизация и автоматизация технологических процессов.
- Содействие в виде формирования предложений (и последующего законодательного закрепления) преференции в развитии экспортно-ориентированных секторов национальной экономики.
- Обеспечение открытости и прозрачности совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля перед участниками ВЭД.
- Формирование улучшения условий ведения предпринимательской деятельности и в целом инвестиционного климата в России.
- Создание благоприятной среды для деятельности законопослушных участников ВЭД и ряд других мер взаимодействия.

Проведём и представим сравнительный анализ двух стратегий развития таможенных органов и предложим свои выводы. Гармонизация ключевых направления двух стратегий развития таможенной службы выглядит следующим образом (по восходящей) (табл. 1):

Таблица 1

#### Сравнительный анализ двух стратегий (2020, 2030) развития таможенных органов РФ

2020 год – электронная таможня	2030 год – интеллектуальная таможня
Личный кабинет участника ВЭД	Применение искусственного интеллекта
Автоматизация применения системы управления рисками	Оценка уровня риска каждой товарной партии в режиме реального времени
16 центров таможенного декларирования	«Интеллектуальный пункт пропуска»
Автоматическая регистрация деклараций на товары и автоматический выпуск товаров	Электронное межведомственное взаимодействие на пространстве ЕАЭС
Единые лицевые счета плательщиков таможенных платежей	Современные онлайн платежные решения
Личный кабинет участника ВЭД	Семантическая сверка электронных разрешительных документов

Исходя из рассмотренных ключевых параметров реформирования системы управления таможенными органами, особая роль отводится цифровизации техпроцессов и вовлечение искусственного интеллекта в планирование контрольной работы.

В Основных направлениях налоговой и бюджетной политики Минфина России на 2019 г. Основные направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов [4] определено: «Таможенная служба декларирует задачу повышения качества администрирования таможенных платежей и

снижения административной нагрузки на бизнес. Этого предполагается достичь за счет автоматической регистрации таможенных деклараций, поданных участниками внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) низкого уровня риска, и их автоматического выпуска (до 80 % к 2020 году), а также посредством совершенствования работы по отбору компаний для включения в «зеленый сектор».

Планируется концентрация декларирования в центрах электронного декларирования, а фактический контроль – в местах нахождения товаров. Для борьбы с «серым импортом» предлагается ввести маркировку каждой единицы некоторых видов товаров. Планируется создание единой информационной среды налоговых и таможенных органов, включая единый механизм сквозного контроля на всех этапах оборота импортных товаров, подлежащих прослеживаемости.

Особенностью системы прослеживаемости будет полностью электронный документооборот счетов-фактур и универсального передаточного документа между уполномоченным федеральным органом исполнительной власти по созданию, внедрению и сопровождению национальной системы прослеживаемости и налогоплательщиками, в том числе применяющими специальные режимы налогообложения, при продаже импортных товаров».

В стратегии, впервые не размыто, а четко определена миссия таможенной службы, которая состоит из четырех пунктов:

1. Эффективные меры содействия развитию международной торговли, росту товарооборота и не сырьевого экспорта по всем географическим направлениям.
2. Обеспечение национальной безопасности Российской Федерации, своевременности, полноты и правомерности (легальности) взимания таможенных платежей.
3. Достижение, расширение линейки предлагаемых услуг и поддержание на уровне высокого качества таможенного администрирования.
4. Формирование выгодных позиций и конкурентных преимуществ для законопослушных участников ВЭД и законодательное закрепление такого порядка.

#### **4. Корректировка траектории развития таможенной системы страны с учетом реалий НТР 4.0**

Дальнейший переход, на качественно новый уровень оказания услуг участникам ВЭД, представляется возможным за счет формирования информационных систем ФТС России элементами искусственного интеллекта, чтобы научить их не только накапливать, обрабатывать и передавать информацию, но и обрабатывать большие объемы данных, решать нелинейные задачи в многомерном пространстве и в итоге принимать юридически значимые, основанные на законе, справедливые решения по выпуску или запрету к выпуску товаров, принадлежащих участникам ВЭД. Но самое главное, что это не отстраняет от работы и не умаляет функциональной озадаченности таможенного инспектора.

Элементы технической революции 4.0 нашли свое применение в новой стратегии. Так анонсировано создание интеллектуальных пунктов пропуска на таможнях. В идеале, в интеллектуальном пункте пропуска все контрольные процедуры осуществляются в автоматическом режиме, что в перспективе создает условия для безостановочного (потокowego)

перемещения безрисковых товаров через границу, с использованием системы управления рисками.

Основой функционирования данной модели должна стать единая государственная (доступная всем заинтересованным и задействованным в обеспечении таможенного контроля государственным ведомствам) цифровая платформа. Она будет интегрирована не только с базами данных других контролирующих органов, но и с программным обеспечением технических средств контроля, комплексов потокового сканирования грузов и автотранспорта, весовых и габаритных измерений, систем поточного радиационного контроля, системы распознавания номеров транспортных средств.

Это позволит осуществлять проведение всех необходимых форм таможенного контроля без физического присутствия должностных лиц инспекторского состава для снятия показателей. Для чего и планируется к запуску в автоматическом режиме “Зеленый коридор” для пропуска и контроля безрисковых товаров.

Согласно новой стратегии на интеллектуальном пункте пропуска будет производиться:

1. Автоматическое оформление прибытия транспортного средства на территорию пункта пропуска.
2. Проверка возможности автоматического выпуска товаров в соответствии с заявленной таможенной процедурой (перспективная возможность автоматизированного выпуска).
3. Автоматическое помещение под таможенную процедуру транзита.
4. Убытие из пункта пропуска после прохождения таможенных процедур.
5. Красный коридор и контрольные (досмотровые) операции.

Для перемещения транспортного средства по красному коридору предусматривается автоматизация операций, предполагающих:

1. Автоматическое распознавание и фиксацию номера транспортного средства.
2. Автоматический весогабаритный контроль.
3. Поточный автоматический рентгеноскопический контроль.
4. Автоматизированный выбор принятия решения о выборе порядка совершения контрольных операций.

Можно сделать вывод, что в данной стратегии последовательно реализуется политика по выстраиванию бесконтактных отношений таможенных органов с бизнесом, что, несомненно, понижает коррупционную составляющую взаимоотношений с участниками ВЭД.

Важнейший элемент стратегии, это внедрение технологии категоричности риска – определения уровня риска, каждой товарной партии в онлайн-режиме.

Принимая во внимание международный опыт о необходимости применения мер по минимизации рисков, вводится технология онлайн работы СУР (система управления рисками), то есть назначение мер дополнительного контроля – осмотра, досмотра и других, станет существенно объективней и будет зависеть прежде всего от совокупности полученных с помощью средств технического контроля и межведомственного информационного обмена характеристик самого товара, условий его перемещения через таможенную границу и степени добросовестности и законопослушности самого декларанта. Более полно раскрыта и подробно выражена точка зрения учёных и авторов по обозначенным выше вопросам в следующих научных и учебных изданиях [5–10].



Система управления рисками подлежит постоянному обновлению и совершенствованию. В результате планируется создать гибкую, автоматизированную, модульную систему управления рисками с учетом следующих принципов:

1. Применение возможностей искусственного интеллекта.
2. Применение технологий, использующих или базирующихся на принципах Data Mining.
3. Обмен результатами СУР с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти.
4. Интеграция элементов СУР с действующими и перспективными системами таможенных служб государств членов ЕАЭС.
5. “Цифра” станет платформой, устанавливающей гибкий информационный обмен с иными органами государственной власти, транспортными холдингами, компаниями, занятыми страхованием.

### Выводы

1. Значимое направление обеспечения безопасных цепей поставок товаров – за счет взаимного признания уполномоченных экономических операторов с таможенными администрациями зарубежных стран – наших основных торговых партнеров (прежде всего Китай, Франция и Германия).

2. ФТС России сотрудничает с таможенными службами более 100 стран мира, с 71 из них заключены базовые соглашения о содействии в таможенных делах. В 23 странах ФТС России имеет свои представительства и своих представителей. Эти позиции нужно укреплять и расширять географию присутствия.

3. Дальнейшее развитие международной кооперации таможенных служб представлено в цифровизации процессов взаимодействия таможенных служб, в налаживании обмена информацией, в том числе при организации перемещения товаров на принципах однократности проведения таможенного контроля и взаимного признания его результатов.

4. Цифровое обеспечение, станет платформой для общения с внешнеторговым бизнесом, транспортным сектором, портами, свяжет таможенные службы и другие контролирующие органы (ФНС России, Финмониторинг и т. п.).

5. Чем выше уровень цифровизации таможенной сферы, тем выше степень ее прозрачности с точки зрения операционных действий, бизнес-процессов и объективности принимаемых решений и, следовательно, выше уровень доверия между декларантами, таможенными администрациями и другими участниками внешнеэкономической деятельности.

6. Благодаря совершенствованию таможенного администрирования, основанного на принципах Стратегии 2030, Правительство устранил лазейку для недобросовестных экспортеров леса и лесоматериалов, особенно когда повсеместно заработают новые правила распоряжения, задержанными на таможне товарами, предусматривающими возврат конфискованного в хозяйственный оборот страны.

7. Совет Федерации одобрил изменения в УПК РФ, о расширении полномочий таможни. ЕАЭС продлил до 31 марта 2021 года беспошлинный ввоз ряда товаров для борьбы с COVID-19.

### Заключение

Необходимо отметить, что международное экспертное сообщество очень высоко оценило эффективность принятой “Стратегии развития таможенных органов 2030”, а именно:

1. При разработке новой Стратегии ФТС России приложила усилия для построения своей текущей и будущей деятельности на международных стандартах и лучших практиках, установленных важнейшими международными соглашениями, такими как Соглашением ВТО об упрощении процедур торговли (ТФА) и Пересмотренной Киотской Конвенции.

2. Стратегия определяет ключевые ориентиры таможенной службы в 2030 году, а также задачи и миссию таможенной службы. Учитывает основные интеграционные процессы и законодательные инициативы, разработанные под эгидой ЕАЭС.

3. Стратегия учитывает перспективы четвертой индустриальной революции по темпам, размерности и системности трансформаций. Изменения происходят во всех направлениях, и скорость их постоянно возрастает. Нас ждет несколько прорывов и глобальных трендов: изменение мира физического, IT-технологии, персональная медицина и т. д. Это несомненно положительно отразится на перспективах применения новых средств таможенного контроля за товаропотоками, поступательного и гармоничного развития деятельности таможенных органов.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Баландина Г.В., Пономарев Ю.Ю., Синельников-Мурылев С.Г. Таможенное администрирование в России: направления совершенствования // Экономическая политика. 2018. Т. 13. No 3. С. 106–131.
2. Каукин А.С., Идрисов Г.И. Анализ издержек перемещения товаров при моделировании внешнеторговых потоков // Российское предпринимательство. 2013а. No 13 (235).
4. Мау В.А. Экономическая политика России. Турбулентное десятилетие 2008–2018. – Э40 М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 760 с.
5. Арустамов Э.А., Андреева Р.С., Внешнеэкономическая деятельность, учебник, Москва, изд-во “Кнорус”, 2021 (13 издание).
6. Арустамов Э.А., учебник, Основы бизнеса / Москва, изд-во “Дашков и К, 2021. (5-е изд.).
7. Arvis J.F., Saslavsky D., Ojala L., Shepherd B., Busch C., Raj A., Naula T. Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy. Washington, DC: World Bank, 2016.
8. Han C.R., McGauran R. Tracing Trails: Implications of Tax Information Exchange Programs for Customs Administrations // World Customs Journal. 2014. Vol. 8. No 2. P. 3–13.
9. Hu R.R., Tan Y.H., Heijmann F.F. A New Approach to E-Commerce Customs Control in China: Integrated Supply Chain – A Practical Application Towards Large-Scale Data Pipeline Implementation // World Customs Journal. 2016. Vol. 10. No 2. P. 65–82.
10. Widdowson D. Managing Risk in the Customs Context. Washington, DC.
11. Пястолов О.А. Взаимодействие правоохранительных и контролирующих органов при осуществлении налогового контроля, раскрытии и расследовании налоговых преступлений // Противодействие налоговой преступности. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под общ. ред. А.М. Багмета. 2018 Издательство: Московская академия Следственного комитета Российской Федерации (Москва).

**Piastolov Oleg Aleksandrovich**

Russian university of cooperation, Mytishchi, Russia  
E-mail: olegpyastolov@yandex.ru

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=828044](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=828044)

**Arustamov Eduard Alexandrovich**

Russian university of cooperation, Mytishchi, Russia  
E-mail: eduard-arustamov@yandex.ru

**Rudakov Semyon Vyacheslavovich**

Russian Presidential academy of national economy and public administration, Moscow, Russia  
Graduate school of corporate management  
Logistics in commerce  
E-mail: cemka.rudakov@mail.ru

## **Comparative analysis of management development strategies in the customs authorities of the Russian Federation in 2020 and 2030**

**Abstract.** The purpose of this current article is to review and analyze the comparative analysis of the development strategy of Russian Federation customs authority in 2020 and 2030. In a study was make an author's assessment of concept change in country's customs authority management, appearance of a countervailing new parameter in strategy – artificial intelligence human capital. Discussed and proposed possible options of conjugation in Strategy imaginary conditions the fourth Technology revolution and basic concept of human capital to achieve synergy effect using different components in achieving the progressive and harmonious development of the country's customs authorities.

**Methodology and Approach.** The article considers and analyzes the norms of current customs legislation in Russian Federation which role is being a basis for organization and regulation of foreign economic activity. Also considered aspect of forward-looking development of scientific and technical progress and using his result in common management theory of Customs Service of Russia.

**Results of study.** Proposed adjustments in management model of country's customs authority taking into account growing opportunities of scientific and technical progress, development and improving common theory of customs authority management.

**Theoretical and/or practical implications.** The study helps to complement the theoretical picture of the relationship between company and the government authorities that controlled foreign economic activity of members of company and provide sustained and progressive development the theory of management in customs authority.

**Keywords:** foreign economic activities; customs administration; risk management system; artificial intelligence; semantic verification of electronic permitting documents