

УДК 338.465.2:005.83

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2081>

Шифр специальности ВАК: 5.2.3



Процессный подход как методологическая основа развития механизма «единого окна»

А.Д. Колганова[✉]

*Центральная электронная таможня, Российская Федерация, г. Москва
Российская таможенная академия, Российская Федерация, г. Люберцы*

[✉]ad.kolganova@customs-academy.ru

Аннотация. В статье проанализирована возможность сопряжения принципов процессного подхода и концепции «единого окна» для улучшения качества услуг в области внешнеэкономической деятельности. Основное внимание уделяется моделированию операций, связанных с передачей и обработкой сведений в рамках «единого окна», в виде бизнес-процессов. При этом в данной работе рассматриваются три возможных варианта построения «единого окна» как бизнес-процесса: как независимый бизнес-процесс; в общем бизнес-процессе перемещения товаров; как экосистема. **Цель:** структуризация информации о механизме «единого окна», а также информации о процессном подходе, и соотнесение положений этих двух концепций. **Методы:** анализ, синтез, структуризация, обобщение, процессное моделирование, дедукция, абстрагирование и литературный обзор. **Результаты:** соотнесены основные положения процессного подхода и базовых элементов «единого окна» и сформированы в виде трех вариантов построения «единого окна» в соответствии с процессным подходом. **Вывод:** процессный подход позволит оптимизировать временные, кадровые и финансовые ресурсы за счет построения деятельности таможенных органов, направленной на реализацию возложенных на них законом функций, в виде единого бизнес-процесса.

Ключевые слова: «единое окно», процессный подход, подпроцессы, элементы, вход, выход, оператор «единого окна», ресурсы

Для цитирования: Колганова А.Д. Процессный подход как методологическая основа развития механизма «единого окна». *Векторы благополучия: экономика и социум*, 2026, Т. 54, № 1, С. 236–252. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2081>

UDC 338.465.2:005.83

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2081>

Process approach as a methodological basis of a "single window" mechanism development

A.D. Kolganova[✉]

*Central Electronic Customs, Moscow, Russian Federation
Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russian Federation*

[✉]ad.kolganova@customs-academy.ru

Abstract. The paper analyzes the possibility of combining the principles of the process approach and the concept of a "single window" to improve the quality of services in the field of foreign economic activity. The main focus is on the possibility of modeling actions related to data transmission and processing within a single window as business processes. At the same time, within the framework of this work, three possible options for building a "single window" as a business process are considered: as an independent business process, in the general business process of moving goods, and as an ecosystem. **Aim.** To structure information about a "single window" mechanism, as well as information about the process approach, and to correlate the provisions of these two concepts. **Methods.** Analysis, synthesis, structuring, generalization, process modeling, deduction, abstraction and literary review. **Results.** They are based on the correlation of the main provisions of the process approach and the basic elements of the "single window" and are presented in the form of three options for building a "single window" in accordance with the process approach. The author concludes that the process approach will optimize time, personnel and financial resources by building the activities of customs authorities aimed at implementing the functions assigned to them by law into a single process.

Keywords: "single window", process approach, subprocesses, elements, input, output, "single window" operator, resources

For citation: Kolganova A.D. Process approach as a methodological basis of a "single window" mechanism development. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2026, vol. 54, no. 1, pp. 236–252. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2081>

Введение

Основоположником теории процессного можно считать Адама Смита, так как именно он еще в XVIII в. показал объективность выделения специализированных производственных операций в составе производственного процесса как определенной последовательности действий. Впоследствии американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор внедрил научный метод и измерение производственных процессов, систематизировав изучение поточного метода организации труда, разбивая производственные задания на более мелкие операции и определяя способы их более быстрого выполнения. Практическая реализация идей процессного подхода была осуществлена Генри Фордом в 1913 г. в рамках его концепции сборочной линии [1].

Процессный подход является одним из основополагающих подходов к управлению организацией, в том числе и государственными учреждениями, и предполагает, что вся деятельность организации рассматривается как совокупность бизнес-процессов, в рамках которой владельцами бизнес-процессов обеспечивается реализация действий по переработке поступающих на входе процесса ресурсов в определенный результат на выходе. При этом указанный результат должен удовлетворить в итоге запросы потребителя данного бизнес-процесса. Для процессного подхода характерно наличие таких взаимосвязанных элементов, как ресурсы, вход и выход процесса, поставщики и потребители процесса, владелец процесса и показатели процесса [2].

Процессный подход позволяет структурам, внедряющим его в свою деятельность, получить ряд преимуществ. Например, данный подход делает возможной стандартизацию организационных процессов и их регламентацию. В рамках регламентов для каждого процесса закрепляются последовательность действий (операций), исполнители процесса, ожидаемый результат от реализации процесса и иные параметры. Помимо этого, процессный подход предполагает возможность выявления «узких мест», устранение которых повлечет сокращение временных издержек, связанных с выполнением операций, и высвобождение ресурсов для последующего их перераспределения в иные операции в целях повышения их эффективности. Также применение процессного подхода позволит улучшить взаимодействие между различными функционирующими подразделениями-исполнителями за счет точного определения ответственных лиц и ожидаемых результатов. Их установление воспрепятствует возникновению ситуаций, в рамках которых ответственность за выполнение конкретных операции, принятие решения и достижение результата перекладывается с одного исполнителя на другого, а потом на третьего, что, в свою очередь, приводит к «временным лагам», влияющим в итоге на общий результат деятельности организации.

Процессный подход благодаря стандартизации отдельных процессов также способствует проведению автоматизации этих процессов за счет установления четкой последовательности действий (регламентация процессов) и выработки определенных автоматических алгоритмов ее реализации. В рамках современной тенденции к цифровизации всех сфер деятельности общества, в том числе социальной и экономической, использование данного преимущества позволит организации повысить свою конкурентоспособность за счет повышения эффективности своей деятельности.

Применение процессного подхода дает возможность повысить прозрачность деятельности управляемого объекта, что даст более подробное представление о цепочке создания ценности продукта (товара или услуги), а также более объективно оценить эффективность использования ресурсов в целях достижения поставленных целей. Восприятие деятельности объекта в качестве единого процесса и прозрачность осуществляемых операций обеспечивают, в свою очередь, стратегическую гибкость и масштабируемость. Внесение корректив в рамках единого процесса требует меньших усилий, чем изменение деятельности отдельных функциональных элементов, а наличие успешной практики построения и реализации процесса делает возможным его масштабирование.

Процессный подход позволяет рассматривать «единое окно», в том числе при внедрении его в деятельность таможенных органов, как единый процесс предоставления, обработки, направления и использования документов и сведений для принятия какого-либо решения в целях удовлетворения потребности клиента. Данный подход позволяет применить к «единому окну» как к инструменту повышения эффективности внешней торговли все вышеописанные преимущества: стандартизацию, автоматизацию, регламентацию операций, повышение прозрачности, выявление и устранение ошибок и недостатков механизма, четкое разделение ответственности и др.

Принципы рассматриваемого подхода можно применить ко множеству субъектов. Например, к производственной или сервисной деятельности организации, управлению предприятием, планированию и проведению маркетинговых исследований и т. д. Иными словами, процессный подход можно применить к любой деятельности субъекта, в том числе при использовании ими различных инструментов и технологий.

На сегодняшний день множество компаний уже внедрили процессный подход в управлении в целях повышения эффективности их деятельности (например, ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром» [3]), а многие находятся на этапе разработки программ по его имплементации, в том числе и государственные органы, а также ведомства. Так, например, в 2011 г. в Приволжском таможенном управлении была реализована система менеджмента качества, которая позволила построить систему результативного управления каждым процессом, интегрировать процессы в единую систему и встроить в эту систему управления механизм непрерывного улучшения деятельности организации [4].

Целью настоящей работы является проведение анализа возможности совмещения основополагающих принципов процессного подхода и концепции «единого окна», а также предполагаемых преимуществ такого объединения двух инструментов, направленных на повышение, в том числе, качества предоставляемых в области внешней торговли услуг. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, связанных со сбором, обобщением и структуризацией существующих положений (научных, правовых, теоретических и иных), регламентирующих основы создания и внедрения «единого окна» в целях дальнейшего рассмотрения возможности моделирования различных вариантов сопряжения положений процессного подхода и указанного выше механизма. Также одной из важных задач является анализ последствий такого совмещения и перспективы дальнейшего развития рассматриваемого направления.

Методологическую основу данной работы составляют такие методы исследования, как анализ, синтез, структуризация, обобщение, процессное моделирование, дедукция, абстрагирование и литературный обзор. При проведении процессного моделирования был использованы

концептуальные принципы методологий IDEF0 и BPMN, которые послужили основой для определения границ процессов, выделения используемых ресурсов и отслеживания потока информации и решений, принимаемых государственными органами. Выбор данных методологий обусловлен, в том числе, их взаимодополняющим характером: IDEF0 позволяет представить архитектуру процесса и его элементы (входы, выходы, ресурсы, владельца), а BPMN дает возможность детально описать логику потоков информации. Представленные в работе схемы были составлены не по базовым принципам указанных выше методологий. Они носят упрощенный иллюстрированный характер для демонстрации концептуальной структуры процесса взаимодействия участников ВЭД и государственных органов, а также для наглядного отображения информационного потока в рамках механизма «единого окна».

Изучению процессного подхода с точки зрения его различных аспектов посвящены научные работы В.В. Репина, А.И. Наугольниковой, Н.В. Фадеевой, Р.А. Халиулина и других исследователей. Ученые Российской таможенной академии Р.А. Зверева [5], М.В. Бойкова [6], В.В. Макрусев [7], А.С. Кушнир [8] проводили исследования применения процессного подхода в деятельности таможенных органов.

Деятельность по разработке, внедрению и эксплуатации механизма «единого окна» также можно рассматривать с позиции реализации различными субъектами процессного подхода в этой сфере. При этом сопряжение основных положений процессного подхода и механизма «единого окна», а также наложение элементов процессного подхода на концептуальные элементы «единого окна» можно представить в трех аспектах, описание которых представлено ниже.

«Единое окно» как бизнес-процесс

В нормативных правовых актах различного уровня дается определение понятия «единое окно». При этом в некоторых документах речь идет о «едином окне», а в некоторых – о механизме «единого окна» или о системе «единого окна». Ниже представлена таблица, содержащая информацию об определениях, введенных основными нормативными правовыми актами, регулирующими процессы внедрения и функционирования «единого окна» [2].

Несмотря на различие в семантике суть определения во всех нормативных правовых актах единая: единое окно – это совокупность технологических и организационных решений, позволяющая лицам и государственным ведомствам направлять и получать стандартизированный набор данных через единый информационный канал в целях выполнения регулятивных требований. В рамках данной работы для удобства будет использоваться понятие «единое окно».

В международной практике существуют примеры успешной реализации «единого окна» в процессы администрирования внешнеэкономической деятельностью. Например, разработка и эксплуатация Сингапуром системы TradeNet, позволяющей участникам ВЭД в течение 10 минут после направления через «единое электронное окно» торговых документов в соответствующие органы получить положительное или отрицательное решение по вопросу [14]. В указанную систему внедрены такие функции, как регистрация пользователей, маршрутизация заявок, синтаксические проверки структуры сообщения, автоматизированное выставление счетов и т. д.

В Швеции механизм «единого окна» реализован в качестве «Виртуальной таможенной службы», которая позволяет представлять таможенные декларации и заявки на получение импортных и экспортных лицензий [9]. Система предлагает предоставление более 150 электронных услуг, а ответ при направлении таможенной декларации должен поступить в течение 90 секунд. В случае более длительной обработки таможенной декларации участник ВЭД будет информирован о ходе проведения операций в ее отношении.

В Японии работу по внедрению «единого окна» начали еще в 2003 г. и на сегодняшний день в стране функционирует Автоматизированная консолидированная система оформления грузов Японии, позволяющая совершать процедуры посредством использования одного терминала с подключением к соответствующим сервисам государственных органов [15]. Система дает возможность осуществлять импортно-экспортные операции при перемещении товаров морским

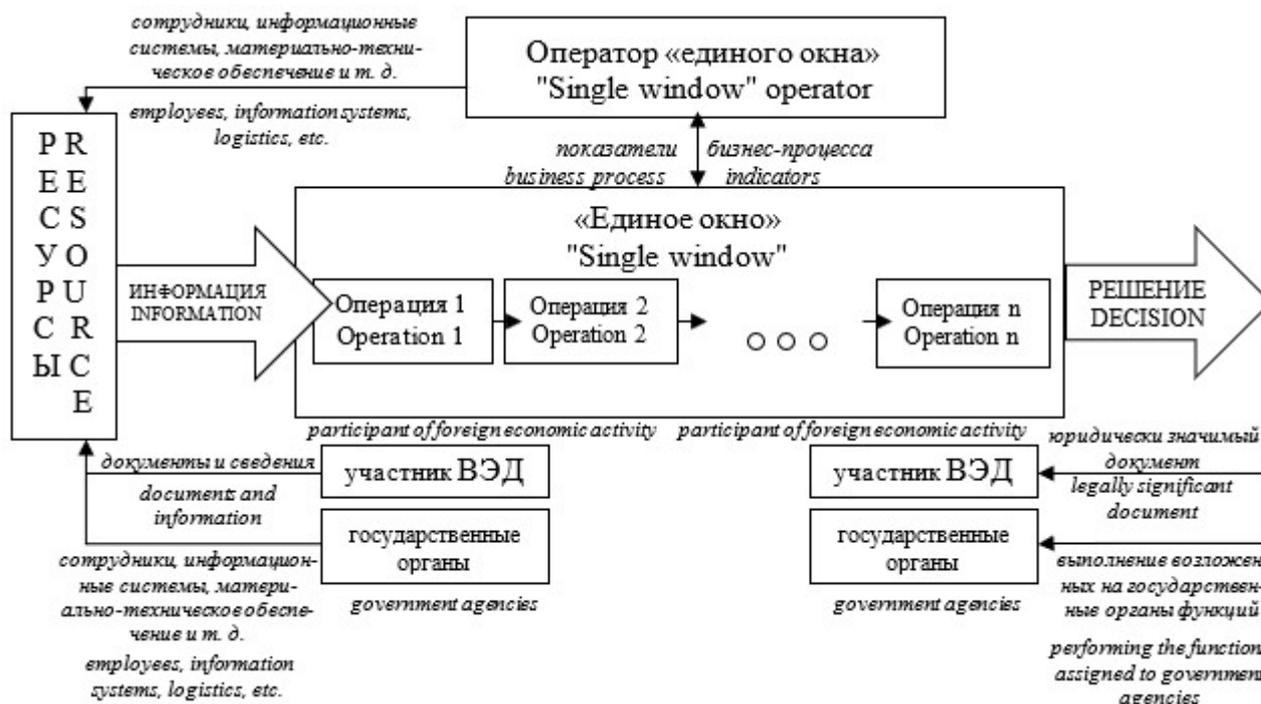
и воздушным видами транспорта, операции в морских портах по прибытии груза, операции по погрузке, разгрузке, перегрузке груза. При этом «единое окно» взаимодействует с шестью министерствами.

Таблица. Определения «единого окна»
Table. Definitions of the Single Window

Понятие Concept	Определение Definition	Источник Source
«Единое окно» "Single window"	Механизм, позволяющий сторонам, участвующим в торговых и транспортных операциях, представлять стандартизованную информацию и документы с использованием единого пропускного канала в целях выполнения всех регулирующих требований, касающихся импорта, экспорта и транзита Mechanism that allows parties involved in trade and transport transactions to submit standardized information and documents through a single entry point to comply with all regulatory requirements relating to import, export and transit	[9]
Система «единого окна» "Single window" system	Система, позволяющая лицам, осуществляющим торговлю, предоставлять участвующим в ней органам документацию и/или требуемые данные для ввоза, вывоза или транзита товаров через единый пункт пропуска System that allows traders to provide participating authorities with documentation and/or required data for the import, export or transit of goods through a single border crossing point	[10]
Механизм «единого окна» "Single window" mechanism	Механизм взаимодействия между государственными органами, регулирующими внешнеэкономическую деятельность, и участниками внешнеэкономической деятельности, который позволяет участникам внешнеэкономической деятельности однократно представлять документы в стандартизованном виде через единый пропускной канал для последующего использования заинтересованными государственными органами и иными организациями в соответствии с их компетенцией при проведении контроля за осуществлением внешнеэкономической деятельности Mechanism for interaction between government agencies regulating foreign economic activity and participants in foreign economic activity, which allows participants in foreign economic activity to submit documents in a standardized form once through a single access channel for subsequent use by interested government agencies and other organizations in accordance with their competence when monitoring the implementation of foreign economic activity	[11, 12]
Единое окно для торговли One-stop shop for trade	Инструмент оптимизации процедур, предназначенный для существенного упрощения, стандартизации, интеграции, координации и автоматизации обмена нормативной информацией и документацией между предпринимателями и множеством государственных учреждений-партнеров, участвующих в контроле за перемещением товаров через международные границы Facilitation instrument designed to substantially simplify, standardise, integrate, coordinate, and automate the exchange of regulatory information and documentation between traders and the multitude of Partner Government Agencies involved in controlling the movement of goods across international borders	[13]

Источник: составлено автором/Source: compiled by the author.

При наложении основных элементов процессного подхода на концептуальные элементы «единого окна» его, во-первых, можно рассматривать как совокупность операций, связанных с приемом указанных выше данных, их обработкой, хранением и использованием, а также выстроенных в рамках единого процесса (рис. 1).



Источник: составлено автором на основе [2]/Source: compiled by the authors on the source [2].

Рис. 1. Бизнес-процесс «единого окна»
Fig. 1. "Single window" business process

Основными элементами такого процесса являются [2]:

- Ресурсы, являющие основой протекания любого процесса и неизменяющиеся в результате их эксплуатации, – стандартизированные документы и сведения, направляемые участниками внешнеэкономической деятельности для выполнения требований международного и национального законодательства в сфере внешней торговли и используемые государственными органами при проведении проверочных мероприятий. К ресурсам также относятся материально-технические средства, привлеченные при совершении вышеназванных действий (информационные средства, информационно-коммуникационные технологии, базы данных и иные), кадровые, финансовые и иные ресурсы.
- Вход процесса, который определяется элементами, претерпевающими изменения, – информация, содержащаяся в представленных участниками внешнеэкономической деятельности документах и сведениях, используемая в целях подтверждения выполнения ими требований международного и национального законодательства в сфере внешней торговли.
- Владелец процесса, который по сути своей является субъектом, обладающим необходимым количеством ресурсов и отвечающим за конечный результат процесса, – оператор «единого окна».
- Выход процесса, который отображает ожидаемый результат, – принятие государственными органами решений по итогам проведения контрольных мероприятий, а именно при проведении проверки соблюдения выполнения участниками внешнеэкономической деятельности международного и национального законодательств. Также к выходу можно отнести предоставление установленных законом услуг, в том числе в области внешнеэкономической деятельности.
- Поставщик процесса, обеспечивающий процесс входными ресурсами, – участники внешнеэкономической деятельности, которые направляют в соответствующее ведомство стандартизированные документы и сведения посредством «единого окна», а также

государственные органы, использующие свои ресурсы для выполнения возложенных на них функций.

- Потребители процессов, заинтересованные в получении результатов на выходе процесса, – с одной стороны это участники внешнеэкономической деятельности, заинтересованные в принятии государственными органами юридически значимых решений и в предоставлении ими услуг, а с другой – государственные органы, реализующие проверочные мероприятия в рамках выполнения возложенных на них функций.
- Показатели процесса, выражающиеся в количественных и качественных параметрах, отображающих сущность процесса и его результат, – показатели эффективности и результативности использования «единого окна».

Стоит отметить двоякую роль участников внешнеэкономической деятельности. В рамках функционирования «единого окна» они являются одновременно и поставщиками процесса, и его потребителями. С одной стороны, они предоставляют документы, необходимые для реализации действия механизма. С другой стороны, действия по предоставлению ими указанных документов совершаются в целях получения определенного результата в виде юридически значимого решения в отношении перемещаемых товаров.

Помимо этого, стоит отметить тот факт, что потребителей процесса можно разделить на две группы: внутренние и внешние потребители. Учитывая заинтересованность участников внешнеэкономической деятельности в получении конечного результата процесса для подтверждения законности совершаемых ими действий по перемещению товаров, их следует считать внешними потребителями. Однако, как было отмечено выше, к потребителям также относятся государственные органы. При этом государственные органы одновременно могут быть отнесены как к внутренним, так и к внешним пользователям. Если рассматривать государственные органы с позиции отдельных должностных лиц, непосредственно участвующих в реализации процесса, то они являются внутренними потребителями, использующими результаты предшествующих подпроцессов для выполнения возложенных на них законом функций, в том числе функций по управлению различными сферами жизни общества и контролю за ними. В качестве внешних потребителей процессов, протекающих в рамках «единого окна», государственные органы при проведении контрольных мероприятий, аккумуляции и анализа статистической информации, различного рода мониторингов, а также при администрировании деятельности подконтрольных субъектов выполняют возложенные на них функции, связанные, в том числе, с обеспечением стабильности и безопасности государства.

Специфика построения процессов в рамках «единого окна» с позиции элементов процессного подхода также выражается в том, что поставщиками услуг могут являться как участники внешнеэкономической деятельности, которые предоставляют необходимую для протекания процесса информацию (документы и сведения), так и государственные органы, использующие для выполнения возложенных на них функций имеющиеся в их распоряжении кадровые, материально-технические, информационные и иные ресурсы.

Важно отметить тот факт, что процессный подход не предполагает сведение всех осуществляемых для достижения поставленной цели действий в единую цепочку последовательных и взаимозависимых операций.

В рамках данной концепции можно выделить несколько типов процессов:

1. Основные процессы – процессы, непосредственно связанные с предоставлением услуги или с принятием юридически значимого решения и направленные на достижение поставленного результата на выходе процесса. Иными словами, это процессы, непосредственно влияющие на качество (характеристики) итогового результата. Например, процесс принятия решения уполномоченным структурным подразделением таможенных органов по направлению контроля таможенной стоимости, процесс принятия решения уполномоченным структурным

подразделением Минпромторга России о выдаче лицензии на вывоз товаров, процесс принятия решения структурным подразделением налоговых органов о возврате уплаченных сумм НДС при осуществлении экспорта товаров.

2. Вспомогательные процессы – процессы, не связанные непосредственно с предоставлением услуги потребителям или принятием решений. Указанные процессы обеспечивают функционирование основных процессов, помогают увеличить их эффективность. К таким процессам можно отнести, например, процессы, связанные с оформлением документации, кадровым обеспечением, обеспечением информационной безопасности, предоставлением технической поддержки и т. д.

3. Управленческие процессы – процессы, связанные с осуществлением планирования, контроля и координации деятельности (совокупности основных и вспомогательных процессов). В рамках «единого окна» к таким процессам можно отнести функционирование оператора «единого окна», а также подразделений государственных органов, ответственных за внедрение данного механизма в работу ведомства.

Рассмотрение «единого окна» с позиции процессного подхода предполагает ряд преимуществ, способствующих более эффективному построению и эксплуатации указанного механизма. Так, например, внедрение процессного подхода предполагает повышение степени прозрачности осуществления операций, связанных с направлением, получением, обработкой документов и сведений, а также принятием на их основе решений. «Единое окно», выстроенное по принципу единого процесса, позволит лицам, наделенным определенными правами в отношении указанных в представленных документах товаров (участникам внешнеэкономической деятельности, заинтересованным в перемещении товаров; должностным лицам государственных органов, осуществляющих контроль за перемещаемыми товарами и т. д.), получать информацию о поступлении данных на какой-либо этап (подпроцесс) и результатах ее обработки на данном этапе.

Помимо этого, процессный подход предполагает сокращение времени оказания участникам внешнеэкономической деятельности услуг или принятия юридически значимых решений, в том числе за счет регламентации каждого подпроцесса и закрепления в рамках каждого конкретного подпроцесса ответственного за его функционирование и результативность лица.

Регламентация процесса предполагает создание документа, содержащего:

- описание последовательности совершаемых в его рамках операций;
- информацию об ответственных лицах, о порядке взаимодействия исполнителей и порядке принятия решений;
- информацию о способах оценки эффективности процесса;
- информацию о порядке действия при возникновении нештатных ситуаций и иные значимые положения.

Таким образом, при реализации «единого окна» создание регламентов на определенные операции (например, регламент принятия документов и сведений от участников внешнеэкономической деятельности, регламент направления информации в уполномоченные государственные органы, регламент информирования участника внешнеэкономической деятельности о результатах рассмотрения полученных документов и сведений и т. д.) позволит четко определить границы каждого из процессов и определить для них ожидаемые результаты, необходимые для достижения ожидаемого эффекта на выходе, и ответственных за их достижение субъектов.

Также за счет использования процессного подхода возможно сократить издержки, связанные с дублированием совершаемых операций и бюрократическим формализмом. Как минимум предполагается устранение дублирования операций по предоставлению участниками внешнеэкономической деятельности документов и сведений в отношении перемещаемых товаров в различные государственные органы. Также стоит устранить дублирование при орга-

низации хранения информации о результатах рассмотрения государственными органами представленных документов и сведений операций по предоставлению документов (например, ветеринарных и фитосанитарных сертификатов в таможенные органы или деклараций на товары с отметками о принятых решениях в налоговые органы).

Для успешного внедрения «единого окна» необходимо провести следующие мероприятия:

1. Определить и описать бизнес-процессы, осуществляемые всеми субъектами «единого окна» (подпроцессов), их взаимосвязь и порядок реализации в общем процессе «единого окна».
2. Осуществить четкое распределение и закрепление ответственности за владельцами подпроцессов.
3. Определить показатели эффективности подпроцессов механизма и методику измерения указанных показателей.
4. Разработать и утвердить формализующие функционирование подпроцессов регламенты.
5. Определить порядок управления ресурсами и регламентами при обнаружении отклонений и несоответствий в подпроцессе и общем бизнес-процессе.

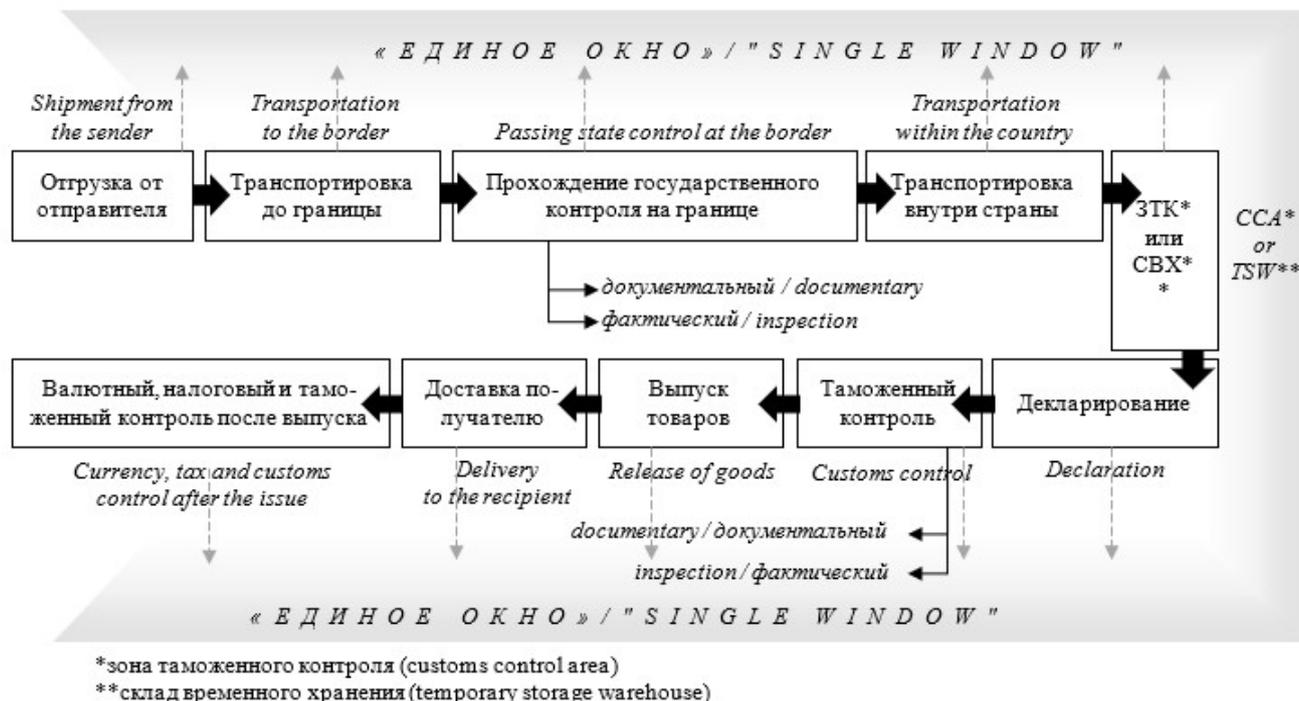
Все вышеназванные положения описывают эффективность представления «единого окна» с позиции процессного подхода, то есть интерпретацию самого механизма как некоего большого бизнес-процесса, построенного и используемого в целях принятия документов и сведений, а также их применения в интересах потребителей – государства и участников внешнеэкономической деятельности. Иными словами, «единое окно» было рассмотрено как локальный бизнес-процесс.

«Единое окно» в общем бизнес-процессе перемещения товаров

«Единое окно» в рамках процессного подхода также можно рассмотреть с позиции общего бизнес-процесса перемещения товаров. Для этого необходимо принять во внимание факторы, побуждающие участников внешнеэкономической деятельности обращаться к «единому окну» и использовать его для предоставления документов и сведений. Как было отмечено выше, реализация «единого окна» обусловлена обязанностью участников внешнеэкономической деятельности подтверждать при перемещении товаров через таможенные границы выполнение требований международного и национального законодательства в сфере внешнеэкономической деятельности. Таким образом, совокупность действий, совершаемых различными юридическими и (или) физическими лицами в целях перемещения товаров от отправителя (производителя) к получателю (потребителю), можно рассматривать в качестве последовательности взаимосвязанных и взаимозависимых операций, являющихся подпроцессами единого бизнес-процесса перемещения товаров. Стоит отметить, что в зависимости от целей исследования операции можно по-разному декомпозировать на подпроцессы: в более общем порядке и более детальном.

Выделяют следующие группы подпроцессов, связанные:

- с отгрузкой и отправлением товаров отправителем;
- транспортировкой товаров до таможенной границы;
- прохождением государственного контроля на границе – санитарно-карантинного, пограничного, транспортного, карантинного фитосанитарного ветеринарного, таможенного и иных видов контроля;
- получением разрешительных документов на ввоз/вывоз товаров (в отношении отдельных категорий товаров);
- транспортировкой товаров от таможенной границы до внутреннего таможенного поста (при помещении товаров при импорте под таможенную процедуру таможенного транзита);
- декларированием товаров и проведением таможенного контроля;
- транспортировкой товаров до получателя;
- прохождением налогового контроля;
- прохождением валютного контроля;
- прохождением таможенного контроля после выпуска товаров.



Источник: составлено авторами/Source: compiled by the authors.

Рис. 2. Последовательность операций в бизнес-процессе перемещения товаров по направлению импорта при классическом использовании «единого окна»

Fig. 2. Sequence of operations in the business process of moving goods in the direction of import with the classic use of a "single window"

Вышеприведенная декомпозиция представлена в условном и упрощенном формате. На практике набор операций, связанных с перемещением товаров, может варьироваться.

Использование «единого окна» позволяет несколько упростить бизнес-процесс перемещения товаров, заменив несколько групп процессов на одну – процесс «единого окна». Данный процесс может заменить группу процессов, связанную с получением разрешительных документов, группу операций, связанную с декларированием товаров и проведением таможенного контроля, группу процессов, связанную с прохождением налогового контроля, группу процессов, связанную с прохождением валютного контроля, и группу процессов, связанную с прохождением таможенного контроля после выпуска товаров. При этом стоит отметить, что здесь речь идет об объединении групп подпроцессов, связанных с проведением документальных форм контроля. Процессы, связанные с фактическим контролем, проводимым таможенными органами и иными государственными органами как до выпуска товаров, так и после, под объединение в общий процесс в рамках «единого окна» не подпадают, но могут быть сведены в одну группу.

Таким образом, декомпозицию бизнес-процесса перемещения импортных товаров при внедрении «единого окна» можно представить в виде следующих групп подпроцессов (рис. 3):

- группа процессов, связанных с отгрузкой и отправлением товаров отправителем;
- группа процессов, связанных с транспортировкой товаров до таможенной границы;
- группа процессов «единого окна», предполагающая проведение контрольных мероприятий в форме документального контроля со стороны всех федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих контроль за перемещением товаров;
- группа процессов, связанных с прохождением фактического контроля на границе, после размещения товаров в зоне таможенного контроля (или местах временного хранения) или после выпуска товаров,

- группа процессов, связанная с транспортировкой товаров от таможенной границы до внутреннего таможенного поста;
- группа процессов, связанная с транспортировкой товаров до получателя.

Эффективность применения данной системы определяется тем, что вместо совершения многократных действий, связанных со сбором комплекта документов и сведений, а также подачей в государственные органы, указанные документы и сведения однократно подаются в определенную систему и в дальнейшем хранятся и распределяются ей в зависимости от осуществляемых государственными органами запросов (рис. 3). Для проведения анализа документов и сведений, а также проверки достоверности заявленной в них информации должностные лица государственных органов смогут направлять в базу данных «единого окна» запрос на получение представленных ранее данных в отношении проверяемой партии товаров или иных объектов, подлежащих контролю при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Также, при наличии определенного уровня доступа, они смогут запросить информацию о принятых ранее иными государственными органами в отношении данной товарной партии решениях. Дополнительный запрос документов и сведений при использовании «единого окна» может быть осуществлен только если ранее запрашиваемые документы не были предоставлены в рамках механизма.



Источник: составлено автором/Source: compiled by the author.

Рис. 3. Последовательность операций в бизнес-процессе перемещения товаров по направлению импорта при выделении процесса «единого окна»

Fig. 3. Sequence of operations in the business process of moving goods in the direction of import when a "single window" process is selected

Использование «единого окна» совместно с иными технологиями позволит повысить эффективность общего бизнес-процесса перемещения товаров. Так, например, многими государственными органами в целях более эффективного выбора объектов контроля, а также в рамках внедрения и использования риск-ориентированного подхода, применяется система управления рисками.

Данный подход предполагает проведение анализа и оценки рисков ситуаций, а также применение индикаторов риска, что позволяет определить вероятность нарушения законодательства. При этом каждым государственным органом создается своя база данных индикаторов рисков, которую они задействуют при принятии решений о необходимости проведения поверочных мероприятий. В рамках применения «единого окна» в общем бизнес-процессе перемещения товаров возможно объединить индикаторы риска в единую базу, администрируемую по каждому из направлений уполномоченным государственным органом, и использовать ее в качестве подпроцесса «единого окна» на тех этапах, где это нужно. Таким образом, вместо многократного «прогона» данных через индикаторы риска каждого государственного органа проводятся скоординированные мероприятия по определению области риска и объектов контроля. Осуществление указанных действий в дальнейшем позволит скоординировать проведение в случае возникновения необходимости фактического контроля и объединить мероприятия фактического контроля в единый подпроцесс. Также вышеуказанная интеграция общей системы показателей рисков позволит осуществлять некоторые контрольные мероприятия, в том числе документальный контроль, параллельно несколькими государственными органами при условии организации оперативного обмена информации о принятых юридически значимых решениях и результатах контроля.

Таким образом, применение «единого окна» в общем бизнес-процессе перемещения товаров позволит упростить процесс осуществления государственными органами своих контрольно-надзорных функций, а участникам внешнеэкономической деятельности – снизить административные и временные издержки.

«Единое окно» как экосистема

Использование «единого окна» в контексте процессного подхода можно представить еще одним способом. Правовую основу для такого рассмотрения механизма составляют положения Решения Евразийского межправительственного совета от 30 апреля 2019 г. № 6, согласно которому предполагается, что модель «единого окна», предложенная как основа создания и развития национальных «единых окон» в рамках Евразийского экономического союза, может рассматриваться в качестве фундамента для формирования экосистемы управления внешнеэкономической деятельностью. Указанная экосистема должна быть открытой устойчивой системой, включающей в себя субъекты внешнеэкономической деятельности, а также связи и взаимоотношения этих субъектов в цифровой форме на основе сервисов цифровой платформы [16]. При таком подходе к развитию «единого окна» и при наложении на данную концепцию процессного подхода можно представить ситуацию, когда «единое окно» является одним глобальным бизнес-процессом, включающим подпроцессы, регламентирующие весь ряд совершаемых в рамках внешнеэкономической деятельности операций – начиная от поиска товаров на мировом рынке и заключения контракта с контрагентом и до предоставления в налоговые органы налоговой декларации по налогу на прибыль (рис. 4).

Реализация данного подхода к рассмотрению «единого окна» не только повысит эффективность предоставляемых государственными органами услуг и непосредственно осуществляемых ими контрольных мероприятий в отношении перемещаемых товаров, но и помимо прочего позволит имплементировать иные инструменты контроля, например таможенный мониторинг, эффективность внедрения которого на сегодняшний день не очень высока. Использование глобального бизнес-процесса «единого окна» предполагает сбор и хранение всей информации, когда-либо представленной в систему или запрошенной через нее. Это позволит государственным органам проводить полноценный анализ и контроль осуществляемой юридическими лицами деятельности в целях выявления потенциальных рисков нарушения международного и национального законодательств. Указанные анализ и контроль могут положительно повлиять на результаты категорирования участников внешнеэкономической деятельности. Помимо этого, данный подход повысит эффективность системы прослеживаемости товаров, так как в рамках «единого окна» будет осуществляться сбор и отображение информации о всех

пройденных товаром этапов перемещения и контроля. Также эффективность можно повысить за счет внедрения вышеупомянутой общей базы индикаторов риска. При ее использовании в рамках глобального бизнес-процесса «единого окна» определенные подпроцессы будут «опоясываться» системой управления риском и оперативно «подсвечивать» государственным органами вероятность нарушения законодательства по их направлению контроля.



Источник: составлено автором/Source: compiled by the author.

Рис. 4. Экосистема «единого окна»
Fig. 4. "Single window" ecosystem

Риски и барьеры внедрения процессного подхода в механизм «единого окна»

Внедрение процессного подхода в механизм «единого окна» сопряжено с определенными рисками и барьерами, организационными, правовыми, технологическими и финансовыми рисками.

Организационные риски могут быть связаны, во-первых, с сопротивлением персонала, вызванного изменением сложившейся практики работы. Во-вторых, с вероятностью возникновения межведомственных конфликтов, предполагающей наличие у каждого ведомства своего регламента, приоритетов и информационных систем.

Правовые риски и барьеры предполагают возникновение необходимости внесения изменений в текущее законодательство, регулирующих существующий порядок выполнения операций и процессов. Помимо этого, стоит уделить внимание нормативному определению порядка обмена данными, отнесенными к персональным данным или к данным, составляющим государственную, коммерческую и налоговую тайны. Также на сегодняшний день отсутствует четкое понимание того, кто должен быть оператором «единого окна» и, как следствие, владельцем процесса.

Технологические риски связаны с тем, что внедрение «единого окна», созданного на основе принципов процессного подхода, имеет определенные сложности с сопряжением различных информационных систем государственных органов. Также существует необходимость в повышении качества обеспечения информационной безопасности, что является критичным при современной потребности в кибербезопасности в связи с увеличением рисков намеренного похищения или утечки данных.

Риски финансового характера связаны с необходимостью расходования большого количества средств на первоначальном этапе создания и внедрения «единого окна», а также с возможностью возникновения в процессе эксплуатации дополнительных расходов на доработку информационных систем, обучение персонала, техническую поддержку и т. д.

Преодоление вышеназванных рисков возможно только при постоянном взаимодействии между всеми участвующими в проекте государственными ведомствами, а также с представителями бизнес-сообщества, заинтересованными в создании и развитии механизма «единого окна». В том числе, следует рассмотреть вопрос о реализации государственно-частного партнерства, а также о создании межведомственного координационного органа, во ведении которого будет находиться поиск решений по преодолению барьеров и нивелированию рисков.

Заключение

Процессный подход – это способ управления объектом, позволяющий представить «единое окно» в качестве единого процесса, объединяющего такие операции, как направление клиентом (субъектом внешнеэкономической деятельности) документов и сведений в информационную систему через единый канал, обработку поступившей информации, ее диспетчеризацию ответственным исполнителям и принятие ими соответствующих решений, удовлетворяющих потребности, побудившим клиента обратиться к системе. Вышесказанное верно и для деятельности таможенных органов, а также их информационных систем: данный подход позволит оптимизировать временные, кадровые и финансовые ресурсы за счет перестроения в единый процесс деятельности таможенных органов, направленной на реализацию возложенных на них законом функций.

В рамках проведенного в данной статье анализа было установлено, что «единое окно», смоделированное по принципам процессного подхода, при его использовании по любому из указанных в данной статье вариантов, позволит внедрившему его субъекту получить определенные преимущества. Общим для всех сценариев преимуществом будет возможность стандартизации операций, связанных с предоставлением документов и сведений, и, как следствие, обеспечение условий для автоматизации целого ряда подпроцессов, связанных с получением, обработкой, хранением, диспетчеризацией и анализом поступивших в «единое окно» данных.

При рассмотрении первого варианта процессный подход внедряется в «единое окно» в качестве инструмента, представляющего самостоятельный бизнес-процесс, способствуя осуществлению регламентации подпроцессов предоставления на входе информации от участников внешнеэкономической деятельности и привлечения к подпроцессам ее обработки различных ресурсов государственных органов. Впоследствии результаты регламентации могут способствовать автоматизации и интеллектуализации этих подпроцессов. Автоматизация, в свою очередь, позволит участникам внешнеэкономической деятельности снизить сопряженные с административными операциями временные и финансовые издержки, а государственным органам – перераспределить ресурсы более эффективным способом.

В случае внедрения процессного подхода в «единое окно», являющееся компонентом общего бизнес-процесса перемещения товаров, его принципы позволят, с одной стороны, разделить операции, связанные с перемещением товаров, на подпроцессы с четко определенными ответственными за него лицами, а с другой – провести через регламентацию стандартизацию данных подпроцессов, что, в свою очередь, позволит усовершенствовать качество предоставляемых в области внешней торговли услуг.

В последнем варианте имплементация концептуальных положений процессного подхода в экосистему «единого окна» позволит интерпретировать его как единый процесс, охватывающий весь спектр внешнеэкономических операций, осуществляемых как представителями бизнес-сообщества, так и государственными ведомствами. Возможность выстроить названные операции в виде последовательности осуществляемых различными субъектами действий, направленных на перемещение товаров и легитимизацию их нахождения на территории государства или за его пределами, может стать одним из этапов внедрения в деятельность государственных органов системы «прослеживаемости товаров». Это будет возможно в связи с тем, что единый процесс будет сопровождаться единой цепочкой обеспечивающих реализацию внешнеэкономических операций документов и сведений, которые позволят получить, например, информацию о факторах, влияющих на формирование конечной цены товаров и, как следствие, на суммы уплачиваемых бизнесом фискальных платежей.

Дальнейшее развитие «единого окна» связано с основательной проработкой нормативных, правовых, методологических, организационных и технологических аспектов, а также с дополнительным изучением возможностей обеспечения абсолютной информационной безопасности для всех поставщиков и потребителей процесса, так как в рамках мировой тенденции к цифровизации и интеллектуализации данный вопрос становится критически важным и является основой формирования доверия поставщиков и потребителей процессов к информационным системам. При отсутствии гарантии должного уровня информационной безопасности даже при наличии передовых цифровых технологий и технологий в области искусственного интеллекта применяемые информационные системы не будут пользоваться большим спросом и не принесут полезного эффекта от их реализации – иными словами, будут бесполезны.

Стоит также отметить, что возникновение новых информационных и цифровых технологий будет находить дальнейшее отображение в развитии механизма «единого окна» как локального процесса, как части (подпроцесса) бизнес-процесса перемещения товаров и как глобального бизнес-процесса перемещения товаров. В частности, на эффективность имплементации и применения вышеописанных инструментов положительный эффект может оказать внедрение такой технологии, как blockchain-технология, которая позволит повысить уровень безопасности и надежности процессов хранения и обработки информации за счет раздельного хранения данных на нескольких серверах, что обеспечивает возможность в случае утери части данных вследствие каких-либо нештатных ситуаций восстановить утраченный сегмент информации и при этом исключить внесение изменений в хранимые данные либо их удаления.

Помимо этого, инструментом повышения эффективности механизма «единого окна» является внедрение технологии больших данных (Big Data), которая позволит в более короткие сроки обрабатывать и анализировать большие объемы информации и принимать на основе результатов анализа обоснованные решения. Данный инструмент будет особенно полезен при применении системы управления рисками в рамках проведения контрольных мероприятий государственными контрольными органами, а также при выборе объектов контроля.

Рассмотрение целесообразности создания и имплементации одной из изложенных в данной работе концепций механизма «единого окна», реализуемых с использованием процессного контроля, возможно только при проведении анализа текущего этапа внедрения и эксплуатации механизма «единого окна». Помимо этого, требуется провести анализ существующих на данном этапе нормативных, технологических и организационных основ обеспечения процессов его создания и применения. Изучение указанных вопросов, а также результаты данной работы позволят разработать перспективную модель «единого окна», в том числе в условиях применения таможенными органами процессного подхода.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ляндау Ю.В. История развития процессного подхода к управлению. *Статистика и Экономика*, 2013, № 6, С. 65–68. DOI: <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2013-6-65-68>. EDN: RPKPGL.
2. Колганова А.Д. Процессный подход как инструмент реализации механизма «единого окна» в таможенных органах. *Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: сборник статей XIX*

- Международной научно-практической конференции*. Пенза: Наука и Просвещение, 2024. С. 124–129. EDN: GZIMNX.
3. Наугольнова И.А., Никитина Н.В. Отечественный и зарубежный опыт внедрения и развития процессной модели управления на предприятиях различных отраслей. *Креативная экономика*, 2023, Т. 17, № 9, С. 3313–3330. DOI: 10.18334/ce.17.9.119107. EDN: СУРҮХЕ.
 4. Александров Д.Л. Система менеджмента качества в таможенных органах: проблемы внедрения и перспективы развития. *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*, 2012, № 14-1, С. 156–160. EDN: ROYRNJ.
 5. Зверев Р.А. Формирование и совершенствование организационного механизма контроллинга в Центре электронного декларирования. *Экономические системы*, 2022, Т. 15, № 1, С. 37–51. DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-1-37-51. EDN: JTXDOS.
 6. Бойкова М.В. Эволюция теоретических и методологических подходов к анализу администрирования таможенных услуг. *Вестник Российской таможенной академии*, 2019, № 4, С. 92–100. EDN: ZITXCA.
 7. Макрусев В.В., Зеркин Д.Г., Месяц М.А. *Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов: монография*. М.: Российская таможенная академия, 2012. 169 с. EDN: TAZHOT.
 8. Бойкова М.В., Кушнир А.С. Трансформация организационной структуры таможенных органов в условиях развития центров электронного декларирования. *Экономические системы*, 2021, Т. 14, № 2, С. 39–50. DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-2-39-50. EDN: SZTXKJ.
 9. *Рекомендация и руководящие принципы по созданию механизма «единого окна» (рекомендация СЕФАКТ ООН № 33)*. URL: https://unesce.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352r.pdf (дата обращения 20.10.2025).
 10. Agreement on trade facilitation. *The World Trade Organization (WTO)*. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/tf-negotiations/wto-docs/tntf/2014/931-en.pdf?db=web> (дата обращения 12.11.2025).
 11. *Решение Высшего совета ЕАЭС от 29.05.2014 № 68 «Об Основных направлениях развития механизма «единого окна» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности»*. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/14vr0068/> (дата обращения 12.11.2025).
 12. *Решение Высшего совета ЕАЭС от 08.05.2015 № 19 «О плане мероприятий по реализации Основных направлений развития механизма «единого окна» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности»*. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/15vr0019/> (дата обращения 12.11.2025).
 13. *Дорожная карта по созданию единого окна для торговли*. URL: <https://customs-academy.net/?p=20034> (дата обращения 12.11.2025).
 14. Скородумова А.А., Куроптев Н.Б. Опыт применения механизма «единого окна» в Сингапуре. *Бюллетень инновационных технологий*, 2022, Т. 6, № 4, С. 38–42. EDN: YTDHUW.
 15. Моторыгина А.А., Кусков А.Н. Особенности реализации и механизм технологии «единого окна» в зарубежных странах. *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2023, № 1-2 (95), С. 29–32. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-2-29-33. EDN: OXKSXD.
 16. *Решение Евразийского межправительственного совета от 30.04.2019 № 6 «Об Описании эталонной модели национального механизма «единого окна» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности»*. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/19ms0006/> (дата обращения 20.10.2025).

Информация об авторе

Анастасия Дмитриевна Колганова, аспирант Российской таможенной академии, Российская Федерация, 140015, г. Люберцы, Комсомольский пр., 4; главный государственный таможенный инспектор отдела таможенных процедур и таможенного контроля Центральной электронной таможни, Российская Федерация, 107078, г. Москва, пр. Академика Сахарова, 9; ad.kolganova@customs-academy.ru

Поступила в редакцию: 13.11.2025

Поступила после рецензирования: 15.02.2026

Принята к публикации: 28.03.2026

REFERENCES

1. Lyandau Yu.V. The development of the process-based approach to management. *Statistics and Economics*, 2013, no. 6, pp. 65–68. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2013-6-65-68>. EDN: RPKPGL.
2. Kolganova A.D. The process approach as a tool for implementing the single window mechanism in customs authorities. *Economics and Modern Management: Theory, Methodology, Practice. Collection of Articles from the XIX International Scientific and Practical Conference*. Penza, Science and Education Publ., 2024. pp. 124–129. (In Russ.) EDN: GZIMNX.

3. Naugolnova I.A., Nikitina N.V. Domestic and international experience in implementing and developing the process management model in companies of various industries. *Creative economy*, 2023, vol. 17, no. 9, pp. 3313–3330. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.17.9.119107. EDN: CYPYXE.
4. Aleksandrov D.L. Quality management system in customs authorities: implementation problems and development prospects. *Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novy vzglyad*, 2012, no. 14-1, pp. 156–160. (In Russ.) EDN: ROYRNJ.
5. Zverev R.A. Formation and improvement of the organizational mechanism of controlling in the Electronic Declaration Center. *Economic systems*, 2022, vol. 15, no. 1, pp. 37–51. (In Russ.) DOI: 10.29030/2309-2076-2022-15-1-37-51. EDN: JTXDOS.
6. Boykova M.V. Evolution of theoretical and methodological approaches to the analysis of customs services administration. *Vestnik of Russian Customs Academy*, 2019, no. 4, pp. 92–100. (In Russ.) EDN: ZITXCA.
7. Makrusev V.V., Zerkin D.G., Mesyats M.A. *Modern approaches to managing the activities of customs authorities: monograph*. Moscow, Russian Customs Academy Press, 2012. 169 p. (In Russ.) EDN: TAZHOT.
8. Boykova M.V., Kushnir A.S. Transformation of the organizational structure of customs authorities in the conditions of development of centers of electronic declaration. *Economic Systems*, 2021, vol. 14, no. 2, pp. 39–50. (In Russ.) DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-2-39-50. EDN: SZTXKJ.
9. *Recommendation and Guidelines for the Establishment of a Single Window Facility (UN/CEFACT Recommendation No. 33)*. (In Russ.) Available at: https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352r.pdf (accessed 20 October 2025).
10. Agreement on trade facilitation. *The World Trade Organization (WTO)*. Available at: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/tf-negotiations/wto-docs/tntf/2014/931-en.pdf?db=web> (дата обращения 12 November 2025).
11. *Decision of the Supreme Council of the EAEU dated 29.05.2014 No. 68 "On the main directions of development of the Single Window mechanism in the system of regulation of foreign economic activity"*. (In Russ.) Available at: <https://www.alt.ru/tamdoc/14vr0068/> (accessed 12 November 2025).
12. *Decision of the Supreme Council of the EAEU dated 08.05.2015 No. 19 "On the action Plan for the implementation of the Main Directions for the development of the Single Window mechanism in the system of regulation of foreign economic activity"*. (In Russ.) Available at: <https://www.alt.ru/tamdoc/15vr0019/> (accessed 12 November 2025).
13. *Roadmap for creating a single window for trade*. Available at: <https://customs-academy.net/?p=20034> (accessed 12 November 2025).
14. Skorodumova A.A., Kuroptev N.B. Experience in application of the "single window" mechanism in Singapore. *Bulletin of Innovative Technologies*, 2022, vol. 6, no. 4, pp. 38–42. (In Russ.) EDN: YTDHUW.
15. Motorygina A.A., Kuskov A.N. Features of implementation and the mechanism of "single window" technology in foreign countries. *Economics and Business: Theory and Practice*, 2023, no. 1–2 (95), pp. 29–32. (In Russ.) DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-2-29-33. EDN: OXKSXD.
16. *Decision of the Eurasian Intergovernmental Council of 30.04.2019 No. 6 "On the Description of the Reference Model of the National Single Window Mechanism in the System of Regulation of Foreign Economic Activity"*. (In Russ.) Available at: <https://www.alt.ru/tamdoc/19ms0006/> (accessed 20 October 2025).

Information about the author

Anastasia D. Kolganova, Postgraduate Student, Russian Customs Academy in the field of Regional and Sectoral Economics, 4, Komsomolsky avenue, Lyubertsy, 140015, Russian Federation; Chief State Customs Inspector, Department of Customs Procedures and Customs Control of the Central Electronic Customs, 9, Akademik Sakharov avenue, Moscow, 107078, Russian Federation; ad.kolganova@customs-academy.ru

Received: 13.11.2025

Revised: 15.02.2026

Accepted: 28.03.2026