Методологические подходы к исследованию качества таможенных услуг и таможенного сервиса

Methodological Approaches to Studying the Quality of Customs Services and Customs Service

DOI: 10.12737/2587-9111-2026-14-5-38-47 Получено: 1 июля 2026 г. / Одобрено: 3 сентября 2026 г. / Опубликовано: 25 октября 2026 г.

Фальченко О.Д.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45,
e-mail: falchenko@usue.ru

Falchenko O.D.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ural State University of Economics,
62/45, 8 Marta St./Narodnaya Volya, Yekaterinburg, 620144, Russia,
e-mail: falchenko@usue.ru

Аннотация

В статье исследуются методологические подходы к оценке качества таможенных услуг и таможенного сервиса в системе экономики публичных услуг. Актуальность темы обусловлена необходимостью перехода от фрагментарной оценки отдельных показателей таможенного администрирования к комплексной многоуровневой методологии, позволяющей учитывать качество правил, качество результата, качество процесса и качество взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности. Цель статьи состоит в систематизации методологических подходов к исследованию качества таможенных услуг и таможенного сервиса и разработке многоуровневой оценочной модели, применимой к сервисизации таможенного регулирования и администрирования. Методологическую основу исследования составили положения теории качества услуг, сервисно-доминантной логики, теории публичных услуг, институционального, процессного, квалиметрического, риск-ориентированного, клиентоцентрического, системного, экосистемного и цифрово-аналитического подходов. В результате исследования обосновано, что качество таможенной сферы не может быть сведено к одному показателю — сроку выпуска, доле электронного декларирования, автоматической регистрации, автоматическому выпуску, результативности контроля или удовлетворенности участников ВЭД. Предложена четырехуровневая методологическая модель оценки качества, включающая: качество таможенного регулирования, качество таможенной услуги, качество таможенного администрирования и качество таможенного сервиса. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенного подхода для разработки интегральных индексов качества таможенных услуг, оценки клиентоцентричности таможенного администрирования и диагностики сервисных рисков.

Ключевые слова: качество таможенных услуг, таможенный сервис, методология оценки, сервисизация, таможенное регулирование, таможенное администрирование, клиентоцентричность, квалиметрический подход, сервисные риски, цифровизация, публичные услуги.

Abstract

The article examines methodological approaches to assessing the quality of customs services and customs service within the system of the public service economy. The relevance of the topic is determined by the need to move from a fragmented assessment of individual indicators of customs administration to a comprehensive multi-level methodology that makes it possible to consider the quality of rules, the quality of results, the quality of processes, and the quality of interaction with foreign economic activity participants. The purpose of the article is to systematize methodological approaches to studying the quality of customs services and customs service and to develop a multi-level assessment model applicable to the servicization of customs regulation and customs administration. The methodological basis of the study includes the provisions of service quality theory, service-dominant logic, public service theory, as well as institutional, process-based, qualimetric, risk-oriented, customer-centric, systemic, ecosystem, and digital-analytical approaches. As a result of the study, it is substantiated that the quality of the customs sphere cannot be reduced to a single indicator — release time, the share of electronic declaration, automatic registration, automatic release, control effectiveness, or the satisfaction of foreign economic activity participants. The article proposes a four-level methodological model for quality assessment, including the quality of customs regulation, the quality of customs services, the quality of customs administration, and the quality of customs service. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approach to develop integrated indices of customs services quality, assess the customer-centricity of customs administration, and diagnose service risks.

Keywords: qality of customs services, customs service, assessment methodology, servicization, customs regulation, customs administration, customer-centricity, qualimetric approach, service risks, digitalization, public services.

Введение

Проблема качества таможенных услуг и таможенного сервиса приобретает особое значение в условиях цифровизации государственного управления, сервисизации публичного сектора, изменения внешнеэкономической среды и роста требований участников внешнеэкономической деятельности к скорости, прозрачности, предсказуемости и удобству взаимодействия с таможенными органами. Таможенная сфера традиционно рассматривается как институт публично-правового регулирования внешнеэкономической деятельности, таможенного контроля, администрирования платежей, применения запретов и ограничений, защиты экономических интересов государства и обеспечения экономической безопасности. Вместе с тем в современных условиях она все более отчетливо проявляется как специфическая публично-инфраструктурная сфера услуг.

Для экономики сферы услуг принципиально важно не только то, что таможенные органы выполняют установленные законом функции, но и то, каким образом формируется результат таможенного взаимодействия, насколько он своевременен, устойчив, предсказуем и экономически полезен для участника ВЭД. В этой логике качество таможенной услуги связано с юридически и экономически значимым результатом, а качество таможенного сервиса — с процессом получения данного результата: цифровыми каналами, статусным сопровождением, обратной связью, межведомственным обменом, понятностью требований и клиентским путем участника ВЭД.

Теоретические основания анализа качества услуг заложены в работах C. Grönroos (1984), который предложил различать техническое качество результата и функциональное качество процесса [1]. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml и L.L. Berry (1985; 1988)

раскрыли качество услуги через систему разрывов между ожиданиями получателя, стандартами, фактическим процессом и воспринимаемым качеством [2; 3]. J.J. Cronin и S.A. Taylor (1992) предложили подход SERVPERF, акцентирующий внимание на фактическом восприятии результата и процесса услуги [4]. S.L. Vargo и R.F. Lusch (2004) развили сервисно-доминантную логику, согласно которой ценность создается во взаимодействии субъектов [5].

Для публичного сектора особое значение имеют работы S.P. Osborne (2018; 2021), где публичная услуга рассматривается как результат совместного создания публичной ценности во взаимодействии государства, пользователя, бизнеса и иных участников сервисной системы [6; 7]. Материалы Всемирного банка по гражданоцентричности публичных услуг также подчеркивают необходимость оценки не только внутренних административных показателей, но и доступности, доверия, пользовательского опыта и качества взаимодействия [8].

Применительно к таможенной сфере указанные подходы требуют специальной адаптации. Таможенная услуга не является обычной рыночной услугой, поскольку возникает в условиях публично-правовой обязательности, контроля и властных полномочий государства. Участник ВЭД не выбирает ее свободно, но вынужден вступать в таможенное взаимодействие при перемещении товаров. Однако именно обязательность данного взаимодействия усиливает значение качества: бизнес несет временные, информационные, логистические, цифровые, координационные и постпроцедурные издержки, которые напрямую влияют на эффективность внешнеторговой операции.

Международные документы в сфере таможенного администрирования также формируют основу для оценки качества таможенных услуг. Таможенный кодекс ЕАЭС определяет правовую основу совершения таможенных операций, декларирования, выпуска товаров, применения таможенных процедур и таможенного контроля [9]. Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур ориентирует таможенные администрации на упрощение, стандартизацию и предсказуемость процедур [10]. Соглашение ВТО об упрощении процедур торговли направлено на ускорение движения, выпуска и очистки товаров [11]. Рекомендация *UN/CEFACT* № 33 раскрывает механизм «единого окна» как инструмент сокращения административной нагрузки и повышения эффективности обмена данными между торговлей и государством [12]. *SAFE Framework* Всемирной таможенной организации соединяет задачи безопасности цепочек поставок и содействия законной торговле [13].

В российской научной литературе вопросы качества таможенных услуг и таможенного сервиса рассматриваются в трудах М.В. Бойковой, В.В. Макрусева, И.В. Каимовой (2018), М.В. Бойковой (2019; 2021), М.В. Бойковой, В.В. Макрусева и В.Е. Новикова (2023), Ю.Е. Гупановой (2010), Ю.Е. Гупановой и Ю.О. Чечулина (2019), О.В. Гречкиной и С.А. Агамагомедовой (2016), С.М. Каранец (2022) [14–21]. Данные исследования формируют важную основу для дальнейшей разработки методологии качества таможенных услуг, однако сохраняется необходимость более четкого разграничения уровней качества, методологических подходов и показателей оценки.

Актуальность исследования определяется рядом обстоятельств. Во-первых, качество таможенной сферы не может быть сведено к отдельному ведомственному показателю. Срок выпуска, доля электронного декларирования, доля автоматической регистрации, доля автоматического выпуска, результативность системы управления рисками, объем таможенных платежей или уровень удовлетворенности участников ВЭД отражают отдельные аспекты, но не раскрывают всей структуры качества. Во-вторых, необходимо разграничивать качество таможенной услуги и качество таможенного сервиса. Таможенная услуга выражает результат, а таможенный сервис — процесс достижения результата. Следовательно, методология оценки должна учитывать как результативный, так и процессный контуры. В-третьих, качество таможенной услуги зависит не только от действий таможенного органа, но и от качества нормативной среды, данных, межведомственного обмена, цифровой инфраструктуры, поведения участника ВЭД и субъектов околотаможенной инфраструктуры. В-четвертых, цифровизация таможенного администрирования формирует новые возможности и новые риски. Электронное декларирование, личный кабинет участника ВЭД, автоматическая регистрация и автоматический выпуск повышают технологичность взаимодействия, но могут сопровождаться цифровыми сбоями, повторными запросами, неясностью статуса и межведомственной несогласованностью. В-пятых, развитие клиентоцентричной модели публичного управления требует оценки качества клиентского пути участника ВЭД при сохранении контрольной, фискальной и правоохранительной функций государства.

Цель статьи состоит в систематизации методологических подходов к исследованию качества таможенных услуг и таможенного сервиса. Для достижения цели поставлены следующие задачи: раскрыть теоретические основания исследования качества

услуг и публичного сервиса; определить специфику качества таможенных услуг и таможенного сервиса; систематизировать методологические подходы к исследованию качества таможенной сферы; предложить четырехуровневую модель оценки качества; определить критерии и показатели оценки качества таможенных услуг и таможенного сервиса; раскрыть роль сервисных рисков в методологии качества.

Научная новизна статьи заключается в разработке многоуровневого методологического подхода, согласно которому качество таможенной сферы раскрывается через четыре взаимосвязанных уровня: качество таможенного регулирования, качество таможенной услуги, качество таможенного администрирования и качество таможенного сервиса.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили положения теории качества услуг, сервисно-доминантной логики, теории публичных услуг, институционального, процессного, системного, квалиметрического, риск-ориентированного, клиентоцентрического, экосистемного и цифрово-аналитического подходов.

Теория качества услуг использована для разграничения результата и процесса. Подход C. Grönroos (1984) позволяет выделить качество того, что получает участник взаимодействия, и качество того, как он получает данный результат [1]. Применительно к таможенной сфере это означает необходимость различать качество таможенной услуги как результата и качество таможенного сервиса как процесса.

Модель *SERVQUAL* A. Parasuraman, V.A. Zeithaml и L.L. Berry (1985; 1988) применена для выявления сервисных разрывов: между ожиданиями участников ВЭД и фактическим процессом таможенного взаимодействия; между нормативно заявленными цифровыми возможностями и реальным клиентским опытом; между внутренними ведомственными показателями и воспринимаемым качеством [2; 3].

Подход *SERVPERF* J.J. Cronin и S.A. Taylor (1992) важен для исследования фактического восприятия качества, поскольку позволяет смещать акцент от сравнения ожиданий и результата к оценке реально полученного опыта [4]. Для таможенного сервиса это особенно важно, поскольку участник ВЭД оценивает не только формальное завершение процедуры, но и прозрачность маршрута, доступность информации, количество повторных действий и качество обратной связи.

Сервисно-доминантная логика S.L. Vargo и R.F. Lusch (2004) использована для анализа качества как результата взаимодействия множества субъектов: таможенных органов, декларантов, таможенных представителей, перевозчиков, владельцев складов временного хранения, банков, органов государственного контроля и операторов цифровых систем [5].

Теория публичных услуг S.P. Osborne (2018; 2021) применена для раскрытия качества таможенной услуги как публичной ценности, которая формируется в процессе взаимодействия государства и бизнеса [6; 7]. Таможенная услуга в таком понимании должна оцениваться не только по внутренней эффективности ведомства, но и по полезному результату для внешнеторговой системы, государства и добросовестного участника ВЭД.

Институциональный подход использован для оценки качества таможенного регулирования: определенности, устойчивости, согласованности, доступности и предсказуемости правил. Процессный подход применен для оценки качества таможенного администрирования и таможенного сервиса. Квалиметрический подход позволяет перейти от описательной характеристики качества к системе критериев, показателей, шкал и интегральных индексов. Риск-ориентированный подход использован для выделения сервисных рисков, влияющих на качество результата и процесса. Клиентоцентрический подход применен для оценки клиентского пути участника ВЭД. Экосистемный подход позволяет учитывать многоакторность таможенной услуги и зависимость качества от межведомственной и инфраструктурной координации.

Информационно-аналитическую базу исследования составили научные работы по теории услуг, публичным услугам, качеству сервиса, таможенному регулированию, таможенному администрированию, таможенным услугам и таможенному сервису, а также нормативные документы ЕАЭС, международные документы ВТО, ВТамО, *UN/CEFACT*, официальные материалы ФТС России и Всемирного банка [8–27].

В исследовании применялись методы научной абстракции, категориального анализа, сравнительного анализа, систематизации, нормативно-правового анализа, логико-структурного моделирования, табличного обобщения и экономической интерпретации.

Результаты

Качество таможенных услуг и таможенного сервиса имеет многоуровневую природу. Оно формируется не только в момент выпуска товара или завершения процедуры, но и на более ранних и более широких уровнях: в качестве правил, качестве организации процесса, качестве цифровых каналов, качестве взаимодействия субъектов и качестве постпроцедурного сопровождения.

Таможенная услуга выражает юридически и экономически значимый результат таможенного взаимодействия. Ее качество проявляется в законности, своевременности, устойчивости, предсказуемости и экономической полезности результата. Таможенный сервис выражает процесс получения данного результата. Его качество проявляется в доступности, удобстве, прозрачности, технологичности, статусном сопровождении, обратной связи и снижении избыточных действий (табл. 1).

Таблица 1

Специфика качества таможенной услуги и таможенного сервиса

Критерий	Качество таможенной услуги	Качество таможенного сервиса
Базовая категория	Результат таможенного взаимодействия	Процесс получения результата
Основание формирования	Таможенное регулирование	Таможенное администрирование
Главный вопрос	Какой юридически и экономически значимый результат получен?	Как организован путь участника ВЭД к результату?
Ключевые характеристики	Законность, своевременность, устойчивость, предсказуемость, экономическая полезность	Доступность, удобство, прозрачность, технологичность, обратная связь
Основные риски	Задержка результата, корректировки после выпуска, правовая неопределенность, споры	Цифровые сбои, повторные запросы, неясный статус, слабая коммуникация
Методологический акцент	Результативный и квалиметрический подходы	Процессный, клиентоцентрический и сервисно-ориентированный подходы

Источник: составлено автором на основе [1–7; 14–21].

Таким образом, методология исследования качества должна строиться не как оценка одного показателя, а как система взаимосвязанных уровней.

Принципиально важно разграничивать методологию оценки и методику расчета. Методология оценки отвечает на вопросы: что именно подлежит оценке, почему качество имеет многоуровневую структуру, какие подходы лежат в основе исследования, какие уровни и критерии качества необходимо выделить. Методика расчета отвечает на следующие вопросы: какие конкретные показатели используются, как они нормируются, как определяются веса, как рассчитываются частные и интегральные индексы, как интерпретируются результаты? (табл. 2).

Таблица 2

Разграничение методологии оценки и методики расчета качества

Критерий	Методология оценки	Методика расчета
Главный вопрос	Что и почему оценивается?	Как именно рассчитывается показатель?
Уровень анализа	Теоретико-методологический	Методический и прикладной
Содержание	Объект, предмет, подходы, критерии, уровни качества	Индикаторы, шкалы, нормирование, веса, формулы, интерпретация
Роль в исследовании	Формирует научную рамку оценки	Обеспечивает измерение и апробацию
Пример для таможенной сферы	Выделение качества регулирования, услуги, администрирования и сервиса	Расчет интегрального индекса качества таможенных услуг или сервиса

Окончание табл. 2

Источник: составлено автором.

Такое разграничение необходимо потому, что преждевременный переход к расчету без методологической рамки приводит к подмене качества набором удобных статистических показателей. Например, срок выпуска товара важен, но он не раскрывает качество правил, устойчивость результата, удобство цифрового взаимодействия и постпроцедурную определенность.

Качество таможенных услуг и таможенного сервиса требует сочетания нескольких методологических подходов. Каждый из них раскрывает отдельный аспект качества, а их совокупность формирует комплексную модель оценки (табл. 3).

Таблица 3

Методологические подходы к исследованию качества таможенных услуг и таможенного сервиса

Подход	Объект анализа	Что позволяет выявить	Значение для оценки качества
Системный	Таможенная сфера как совокупность норм, процессов, субъектов, данных и инфраструктуры	Взаимосвязь регулирования, администрирования, услуги и сервиса	Позволяет оценивать качество как целостную характеристику системы
Институциональный	Нормы, правила, процедуры, требования, правовые режимы	Определенность, устойчивость и согласованность регулирования	Раскрывает качество таможенного регулирования
Процессный	Маршрут получения результата	Скорость, последовательность, число операций, повторные действия	Раскрывает качество таможенного администрирования и сервиса
Сервисно-ориентированный	Полезный результат и качество взаимодействия	Соотношение результата, процесса и воспринимаемой ценности	Позволяет связать таможенную услугу и таможенный сервис
Квалиметрический	Критерии, показатели и уровни качества	Возможность измерения частных и интегральных показателей	Формирует основу методики оценки качества

Окончание табл. 3

Подход	Объект анализа	Что позволяет выявить	Значение для оценки качества
Клиентоцентрический	Клиентский путь участника ВЭД	Удобство, понятность, прозрачность, обратную связь	Раскрывает воспринимаемое качество сервиса
Риск-ориентированный	Таможенные и сервисные риски	Дефекты результата и процесса	Позволяет диагностировать причины снижения качества
Цифрово-аналитический	Данные, цифровые сервисы, автоматизация, межведомственный обмен	Влияние цифровизации на качество результата и процесса	Позволяет оценивать цифровую зрелость сервиса
Экосистемный	Взаимодействие таможни, бизнеса, инфраструктуры и иных ведомств	Многоакторность формирования результата	Раскрывает зависимость качества от координации субъектов

Источник: составлено автором на основе [1–13; 14–27].

Наиболее продуктивным является не изолированное применение одного подхода, а их методологический синтез. Например, квалиметрический подход позволяет измерять качество, но без институционального подхода невозможно понять, как качество зависит от правил. Клиентоцентрический подход позволяет оценить клиентский путь, но без риск-ориентированного подхода невозможно сохранить баланс сервиса и контроля. Процессный подход показывает маршрут получения результата, но без результативного анализа может не выявить устойчивость таможенной услуги.

С учетом рассмотренных подходов качество таможенных услуг и таможенного сервиса целесообразно раскрывать через четыре взаимосвязанных уровня (табл. 4):

1) качество таможенного регулирования (характеризует определенность, доступность, согласованность и устойчивость правил);
2) качество таможенной услуги (характеризует корректность, своевременность, устойчивость и экономическую полезность результата);
3) качество таможенного администрирования (характеризует эффективность организации процесса);
4) качество таможенного сервиса (характеризует удобство, прозрачность, технологичность и сопровождаемость взаимодействия).

Таблица 4

Четырехуровневая модель качества таможенной сферы

Уровень качества	Объект оценки	Ключевой вопрос	Базовые критерии	Методологическая основа
Качество таможенного регулирования	Нормы, правила, процедуры, требования	Насколько понятны и устойчивы условия получения результата?	Определенность, согласованность, доступность, предсказуемость	Институциональный подход
Качество таможенной услуги	Итоговый результат таможенного взаимодействия	Насколько результат законен, своевременен и экономически полезен?	Законность, своевременность, устойчивость, экономическая полезность	Квалиметрический и результативный подходы
Качество таможенного администрирования	Организация процесса достижения результата	Насколько эффективно организован процесс?	Скорость, технологичность, риск-ориентированность, согласованность	Процессный и цифрово-аналитический подходы
Качество таможенного сервиса	Клиентский путь участника ВЭД	Насколько удобно, прозрачно и предсказуемо взаимодействие?	Доступность, обратная связь, статус, удобство, понятность	Клиентоцентрический и сервисно-ориентированный подходы

Источник: составлено автором на основе [1–8; 14–21].

Данная модель позволяет избежать смешения разных аспектов качества. Качество таможенной сферы начинается с качества правил, продолжается качеством результата, обеспечивается качеством организации процесса и проявляется в качестве фактического взаимодействия.

Качество таможенной услуги как результата может оцениваться через несколько групп критериев: законность, своевременность, устойчивость, предсказуемость, экономическую полезность и постпроцедурную определенность (табл. 5).

Таблица 5

Критерии оценки качества таможенной услуги

Критерий	Содержание	Возможные показатели
Законность результата	Соответствие решения таможенному законодательству	Отсутствие нарушений, отмен решений, обжалований
Своевременность	Получение результата в нормативные или экономически приемлемые сроки	Среднее время выпуска, время регистрации, срок завершения процедуры
Устойчивость	Сохранение результата без последующих корректировок и споров	Корректировки после выпуска, доначисления, судебные споры
Предсказуемость	Возможность заранее оценить требования, сроки и основания контроля	Предварительные решения, цифровые подсказки, прозрачность требований

Окончание табл. 5

Критерий	Содержание	Возможные показатели
Экономическая полезность	Влияние результата на логистику, контракт и оборот товара	Снижение складских, логистических и административных издержек
Постпроцедурная определенность	Минимизация неопределенности после выпуска	Количество постконтрольных корректировок, возвратов, жалоб

Источник: составлено автором на основе [9–13; 14–21; 22–27].

Таким образом, качество таможенной услуги должно оцениваться не только по факту завершения процедуры, но и по устойчивости результата, его экономическому эффекту и отсутствию избыточных последующих издержек.

Качество таможенного сервиса связано с процессом получения результата. Оно должно оцениваться через клиентский путь участника ВЭД, цифровую доступность, прозрачность статуса, понятность требований, обратную связь и снижение повторных действий (табл. 6).

Таблица 6

Критерии оценки качества таможенного сервиса

Критерий	Содержание	Возможные показатели
Доступность	Возможность дистанционного и непрерывного взаимодействия	Доступность личного кабинета, электронных сервисов, каналов связи
Удобство	Простота цифрового маршрута и интерфейсов	Количество действий, сложность форм, число повторных операций
Прозрачность	Понимание статуса операции и причин контроля	Наличие статусов, уведомлений, объяснений причин задержек
Технологичность	Использование цифровых инструментов и автоматизации	ЭДТ, авторегистрация, автовыпуск, электронный транзит
Обратная связь	Возможность получить разъяснение и ответ	Срок ответа, качество обращения, цифровая поддержка
Межведомственная согласованность	Согласование данных и требований разных органов	Объем межведомственного обмена, число повторных запросов
Проактивность	Предварительное информирование и предупреждение ошибок	Уведомления, подсказки, предиктивные сервисы
Клиентский опыт	Воспринимаемое качество взаимодействия	Удовлетворенность, жалобы, повторные обращения

Источник: составлено автором на основе [1–8; 12; 14–27].

Оценка качества таможенного сервиса должна учитывать не только объективные цифровые показатели, но и перцептивные характеристики: понятность, доверие, удобство, удовлетворенность и воспринимаемую предсказуемость.

Сервисные риски являются обязательным элементом методологии оценки качества. Они отражают дефекты результата или процесса, которые увеличивают транзакционные издержки участника ВЭД и снижают доверие к таможенной системе. В отличие от классических таможенных рисков, сервисные риски не всегда связаны с противоправным поведением. Они могут возникать даже при добросовестном поведении участника ВЭД (табл. 7).

Таблица 7

Сервисные риски в оценке качества таможенных услуг и таможенного сервиса

Вид сервисного риска	Контур качества	Проявление	Последствие
Правовой риск	Качество регулирования	Неясность требований, противоречивость норм	Ошибки, споры, задержки
Риск несвоевременности	Качество услуги	Задержка выпуска или завершения процедуры	Рост логистических и складских издержек
Риск неустойчивости результата	Качество услуги	Корректировки после выпуска, доначисления	Финансовая неопределенность
Цифровой риск	Качество администрирования и сервиса	Сбои сервисов, недоступность личного кабинета	Нарушение сроков и дублирование действий
Координационный риск	Качество администрирования	Несогласованность данных таможни и иных ведомств	Повторные запросы и рост нагрузки
Коммуникационный риск	Качество сервиса	Неясный статус, слабая обратная связь	Рост неопределенности и обращений
Инфраструктурный риск	Качество сервиса	Разрыв между цифровым решением и физической логистикой	Задержки на СВХ, в пунктах пропуска, в транспортной цепочке
Постпроцедурный риск	Качество услуги	Споры, корректировки и разъяснения после выпуска	Снижение устойчивости результата

Источник: составлено автором на основе [2; 3; 9–13; 14–27].

Включение сервисных рисков в методологию качества позволяет перейти от оценки достигнутых показателей к диагностике причин, по которым качество результата или процесса снижается.

Интегральная логика оценки качества

Комплексная оценка качества таможенных услуг и таможенного сервиса должна строиться как сочетание объективных и перцептивных показателей. Объективные показатели отражают сроки, долю электронных операций, автоматизацию, количество корректировок, обжалований, запросов, обращений и цифровых сбоев. Перцептивные показатели отражают удовлетворенность, доверие, воспринимаемую прозрачность, понятность требований и удобство клиентского пути (табл. 8).

Таблица 8

Интегральная логика оценки качества таможенной сферы

Блок оценки	Содержание	Примеры показателей
Нормативный блок	Качество правил и требований	Ясность норм, стабильность регулирования, доступность разъяснений
Результативный блок	Качество таможенной услуги	Сроки выпуска, устойчивость результата, корректировки, обжалования
Процессный блок	Качество таможенного администрирования	Электронное декларирование, авторегистрация, автовыпуск, система управления рисками (СУР), межведомственный обмен
Клиентский блок	Качество таможенного сервиса	Статус операции, обратная связь, удовлетворенность, клиентский путь
Рисковый блок	Сервисные риски	Задержки, сбои, повторные запросы, координационные разрывы
Экономический блок	Полезность результата для участника ВЭД	Снижение издержек, сокращение времени, устойчивость внешнеторговой операции

Источник: составлено автором.

Интегральная оценка должна не заменять отдельные показатели, а связывать их в единую систему. Это позволяет оценивать качество не только как ведомственную эффективность, но и как экономико-сервисный результат.

Обсуждение

Проведенное исследование позволяет сформулировать несколько методологических положений. Во-первых, качество таможенных услуг и таможенного сервиса имеет многоуровневую природу. Оно не может быть сведено к сроку выпуска, доле электронного декларирования, автоматической регистрации, автоматическому выпуску или удовлетворенности участников ВЭД. Каждый из этих показателей отражает только один аспект качества. Во-вторых, необходимо разграничивать качество таможенной услуги и качество таможенного сервиса. Качество таможенной услуги связано с результатом: законностью, своевременностью, устойчивостью, предсказуемостью и экономической полезностью. Качество таможенного сервиса связано с процессом: доступностью, удобством, прозрачностью, технологичностью, обратной связью и клиентским путем. В-третьих, методология оценки качества должна включать четыре уровня: качество таможенного регулирования, качество таможенной услуги, качество таможенного администрирования и качество таможенного сервиса. Такое построение позволяет учитывать правила, результат, процесс и взаимодействие. В-четвертых, квалиметрический подход необходим, но недостаточен сам по себе. Он должен сочетаться с институциональным, процессным, клиентоцентрическим, риск-ориентированным, цифрово-аналитическим и экосистемным подходами. В-пятых, цифровизация должна оцениваться не по факту внедрения технологий, а по ее влиянию на качество результата и процесса. Электронное декларирование, личный кабинет, автоматическая регистрация и автоматический выпуск имеют сервисное значение только тогда, когда сокращают издержки, повышают предсказуемость, снижают число повторных действий и улучшают клиентский путь. В-шестых, сервисные риски должны рассматриваться как самостоятельный объект оценки качества. Их диагностика позволяет выявлять скрытые дефекты таможенного взаимодействия: цифровые сбои, неясный статус, повторные запросы, правовую неопределенность, межведомственные разрывы и постпроцедурную неустойчивость. В-седьмых, предлагаемая методология раскрывает таможенную сферу как специфический публично-инфраструктурный сегмент услуг, в котором качество формируется на пересечении регулирования, администрирования, цифровизации, клиентского пути и экономической полезности результата.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1) методология исследования качества таможенных услуг и таможенного сервиса должна строиться на разграничении результата и процесса. Таможенная услуга выражает юридически и экономически значимый результат, а таможенный сервис — процесс его получения;
2) качество таможенной сферы необходимо раскрывать через четыре уровня: качество таможенного регулирования, качество таможенной услуги, качество таможенного администрирования и качество таможенного сервиса. Данные уровни взаимосвязаны, но имеют разные объекты, критерии и показатели оценки;
3) комплексное исследование качества требует сочетания системного, институционального, процессного, сервисно-ориентированного, квалиметрического, клиентоцентрического, риск-ориентированного, цифрово-аналитического и экосистемного подходов;
4) качество таможенной услуги должно оцениваться через законность, своевременность, устойчивость, предсказуемость, экономическую полезность и постпроцедурную определенность результата;

5) качество таможенного сервиса должно оцениваться через доступность, удобство, прозрачность, технологичность, обратную связь, межведомственную согласованность, проактивность и клиентский опыт;
6) сервисные риски являются важным элементом методологии качества, поскольку позволяют выявлять дефекты результата и процесса, которые не всегда отражаются в традиционных ведомственных показателях;
7) предложенная методологическая конструкция может быть использована как основа для разработки интегрального индекса качества таможенных услуг, индекса качества таможенного сервиса, оценки клиентоцентричности таможенного администрирования и системы мониторинга сервисных рисков.

Литература

1. Grönroos C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications // European Journal of Marketing. 1984. Vol. 18, no. 4, pp. 36–44. DOI: 10.1108/EUM0000000004784 — URL: https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_its_Marketing_Implications
2. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing. 1985. Vol. 49, no. 4, pp. 41–50. DOI: 10.2307/1251430 URL: https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL
3. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, no. 1, pp. 12–40. URL: https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-Item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
4. Cronin J.J., Taylor S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension // Journal of Marketing. 1992. Vol. 56, no. 3, pp. 55–68. DOI: 10.2307/1252296 URL: https://www.researchgate.net/publication/225083621_Measuring_Service_Quality_-_A_Reexamination_And_Extension
5. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, no. 1, pp. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036 URL: https://people.wku.edu/richard.miller/Vargo_Lusch_2004.pdf
6. Osborne S.P. From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-production and Value Co-creation? // Public Management Review. 2018. Vol. 20, no. 2, pp. 225–231. DOI: 10.1080/14719037.2017.1350461 URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1350461
7. Osborne S.P. Public Service Logic: A Beginner's Guide. Edinburgh: University of Edinburgh Business School, 2021. URL: https://www.cense.business-school.ed.ac.uk/sites/cense/files/2021-12/08-12-21-Public-Service-Logic-Web.pdf
8. World Bank. Indicators of Citizen-Centric Public Service Delivery.Washington, DC: World Bank, 2018. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/775701527003544796/pdf/126399-WP-PUBLIC-CitizenCentricGovernanceIndicatorsFinalReport.pdf (accessed 30 June 2026).
9. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза: приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315 (дата обращения: 30.06.2026).
10. World Customs Organization. International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (Revised Kyoto Convention): done at Kyoto on 18.05.1973, amended by the Protocol of Amendment of 26.06. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/conventions/kyoto-convention/kyototranslation2genannafterwcofinal.pdf (accessed 30 June 2026).
11. World Trade Organization. Agreement on Trade Facilitation: done at Geneva on 27.11.2014, entered into force on 22.02.2017. URL: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa-nov14_e.htm (accessed 30 June 2026).
12. Recommendation No. 33: Recommendation and Guidelines on Establishing a Single Window to Enhance the Efficient Exchange of Information between Trade and Government. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe, 2020 ed. URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352e.pdf (accessed 30 June 2026).
13. SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade. Brussels: World Customs Organization, 2021. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf (accessed 30 June 2026).
14. *Бойкова М.В.* Сервисно-ориентированное таможенное администрирование: опыт внедрения [Текст]: монография / М.В. Бойкова, В.В. Макрусев, И.В. Каимова; под общ. ред. В.В. Макрусева. — М.: РИО Российской таможенной академии, 2018. — 148 с. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=388637
15. *Бойкова М.В*. Соотношение категорий «таможенное регулирование» и «таможенное администрирование» в современных условиях [Текст] / М.В. Бойкова // Вестник Российской таможенной академии. — 2019. — № 2. — С. 126–133. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-kategoriy-tamozhennoe-regulirovanie-i-tamozhennoe-administrirovanie-v-sovremennyh-usloviyah
16. *Бойкова М.В*. Методология сервисно ориентированного таможенного администрирования [Текст] / М.В. Бойкова // Вестник Российской таможенной академии. — 2021. — № 2. — С. 62–72. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya/pdf
17. *Бойкова М.В*. Концептуальные и проблемные аспекты развития теории экономики таможенного сервиса [Текст] / М.В. Бойкова, В.В. Макрусев, В.Е. Новиков // Вестник Российской таможенной академии. — 2023. — № 4. — С. 9–23. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-i-problemnye-aspekty-razvitiya-teorii-ekonomiki-tamozhennogo-servisa
18. *Гупанова Ю.Е.* Понятия «таможенная услуга», «качество таможенной услуги»: проблемы определения [Текст] / Ю.Е. Гупанова // Russian Journal of Economics and Law. — 2010. — № 4. — С. 205–207. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-tamozhennaya-usluga-kachestvo-tamozhennoy-uslugi-problemy-opredeleniya
19. *Гупанова Ю.Е*. Методический подход к комплексной оценке качества таможенных услуг [Текст] / Ю.Е. Гупанова, Ю.О. Чечулин // Вестник университета. — 2019. — № 7. — С. 100–107. — DOI: 10.26425/1816-4277-2019-7-100-107 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskii-

podhod-k-kompleksnoi-otsenke-kachestva-tamozhennyh-uslug
20. *Гречкина О.В*. Государственные таможенные услуги: понятие, базовые характеристики, виды [Текст] / О.В. Гречкина, С.А. Агамагомедова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2016. — № 3. — С. 17–30. — DOI: 10.21685/2072-3016-2016-3-2 — URL: https://izvuz_on.pnzgu.ru/files/izvuz_on.pnzgu.ru/02316.pdf
21. *Каранец С.М*. Сущность и классификация современных услуг в сфере таможенного дела [Текст] / С.М. Каранец // Бюллетень инновационных технологий. — 2022. — Т. 6. — № 4. — С. 9–13. — URL: https://www.bitjournal.ru/index.php/BIT/article/download/275/383
22. Федеральная таможенная служба. Ежегодный сборник «Таможенная служба Российской Федерации». — URL: https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii?page=1 (дата обращения: 30.06.2026).
23. Федеральная таможенная служба. Итоговые доклады о результатах деятельности. — URL: https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatelnosti?page=1 (дата обращения: 30.06.2026).
24. Matsudaira T., Koh J. Customs Administration and Digitalization // Customs Matters: Strengthening Customs Administration in a Changing World / A.A.P. Azcárraga, T. Matsudaira, G. Montagnat-Rentier, J. Nagy, R.J. Clark. Washington, DC: International Monetary Fund, 2022. Ch. 7, pp. 203–234. URL: https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400200120/CH007.xml
25. McLinden G., Fanta E., Widdowson D., Doyle T. Border Management Modernization. Washington, DC: The World Bank, 2011. 397 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/986291468192549495/pdf/588450PUB0Bord101public10BOX353816B.pdf
26. World Customs Organization. WCO Data Model. Business Process Model. Brussels: WCO, 2018. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/data-model/wco-dm-3_9_0/business-process-model/wco-dm-v3_9_0_business-process-model.pdf (accessed 30 June 2026).
27. Janowski T. Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization // Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32, no. 3, pp. 221–236. DOI: 10.1016/j.giq.2015.07.001 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000942

References

1. Grönroos C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 1984, vol. 18, no. 4, pp. 36–44. DOI: 10.1108/EUM0000000004784. Available at: https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_its_Marketing_Implications.
2. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 1985, vol. 49, no. 4, pp. 41–50. DOI: 10.2307/1251430. Available at: https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL.
3. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 1988, vol. 64, no. 1, pp. 12–40. Available at: https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-Item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality.
4. Cronin J.J., Taylor S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 1992, vol. 56, no. 3, pp. 55–68. DOI: 10.2307/1252296. Available at: https://www.researchgate.net/publication/225083621_Measuring_Service_Quality_-_A_Reexamination_And_Extension.
5. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 2004, vol. 68, no. 1, pp. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036. Available at: https://people.wku.edu/richard.miller/Vargo_Lusch_2004.pdf
6. Osborne S.P. From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-production and Value Co-creation? Public Management Review, 2018, vol. 20, no. 2, pp. 225–231. DOI: 10.1080/14719037.2017.1350461. Available at: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1350461
7. Osborne S.P. Public Service Logic: A Beginner's Guide. Edinburgh, University of Edinburgh Business School, 2021. Available at: https://www.cense.business-school.ed.ac.uk/sites/cense/files/2021-12/08-12-21-Public-Service-Logic-Web.pdf
8. World Bank. Indicators of Citizen-Centric Public Service Delivery. Washington, DC, World Bank, 2018. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/775701527003544796/pdf/126399-WP-PUBLIC-CitizenCentricGovernanceIndicatorsFinalReport.pdf (accessed 30 June 2026).
9. Tamozhennyi kodeks Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza: prilozhenie no. 1 k Dogovoru o Tamozhennom kodekse Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza [Customs Code of the Eurasian Economic Union: Appendix no. 1 to the Treaty on the Customs Code of the Eurasian Economic Union]. Spravochno-pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus" [ConsultantPlus Legal Reference System]. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315 (accessed 30 June 2026). (in Russian)
10. World Customs Organization. International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (Revised Kyoto Convention): done at Kyoto on 18 May 1973, amended by the Protocol of Amendment of 26 June 1999. Available at: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/conventions/kyoto-convention/kyototranslation2genannafterwcofinal.pdf (accessed 30 June 2026).
11. World Trade Organization. Agreement on Trade Facilitation: done at Geneva on 27 November 2014, entered into force on 22 February 2017. Available at: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa-nov14_e.htm (accessed 30 June 2026).
12. Recommendation No. 33: Recommendation and Guidelines on Establishing a Single Window to Enhance the Efficient Exchange of Information between Trade and Government. Geneva, United Nations Economic Commission for Europe, 2020 ed. Available at: https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352e.pdf (accessed 30 June 2026).
13. SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade. Brussels, World Customs Organization, 2021. Available at: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf (accessed 30 June 2026).
14. Boikova M.V., Makrusev V.V., Kaimova I.V. Servisno-orientirovannoe tamozhennoe administrirovanie: opyt vnedreniya [Service-oriented customs administration: implementation experience]. Moscow, RIO Rossiiskoi tamozhennoi akademii Publ., 2018. 148 p. Available at: https://znanium.ru/catalog/document?id=388637 (in Russian).
15. Boikova M.V. Sootnoshenie kategorii "tamozhennoe regulirovanie" i "tamozhennoe administrirovanie" v sovremennykh usloviyakh [Correlation of the categories "customs regulation" and "customs administration" in modern conditions]. Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii [Bulletin of the Russian Customs Academy], 2019, no. 2, pp. 126–133. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-kategoriy-ta-

mozhennoe-regulirovanie-i-tamozhennoe-administrirovanie-v-sovremennyh-usloviyah (in Russian).
16. Boikova M.V. Metodologiya servisno orientirovannogo tamozhennogo administrirovaniya [Methodology of service-oriented customs administration]. Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii [Bulletin of the Russian Customs Academy], 2021, no. 2, pp. 62–72. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya/pdf (in Russian).
17. Boikova M.V., Makrusev V.V., Novikov V.E. Kontseptual'nye i problemnye aspekty razvitiya teorii ekonomiki tamozhennogo servisa [Conceptual and problematic aspects of the development of the theory of customs service economics]. Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi akademii [Bulletin of the Russian Customs Academy], 2023, no. 4, pp. 9–23. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-i-problemnye-aspekty-razvitiya-teorii-ekonomiki-tamozhennogo-servisa (in Russian).
18. Gupanova Yu.E. Ponyatiya "tamozhennaya usluga", "kachestvo tamozhennoi uslugi": problemy opredeleniya [The concepts of "customs service" and "quality of customs service": problems of definition]. Russian Journal of Economics and Law, 2010, no. 4, pp. 205–207. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-tamozhennaya-usluga-kachestvo-tamozhennoy-uslugi-problemy-opredeleniya (in Russian).
19. Gupanova Yu.E., Chechulin Yu.O. Metodicheskii podkhod k kompleksnoi otsenke kachestva tamozhennykh uslug [Methodological approach to the comprehensive assessment of customs service quality]. Vestnik universiteta [University Bulletin], 2019, no. 7, pp. 100–107. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-7-100-107 Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskii-podhod-k-kompleksnoi-otsenke-kachestva-tamozhennyh-uslug (in Russian).
20. Grechkina O.V., Agamagomedova S.A. Gosudarstvennye tamozhennye uslugi: ponyatie, bazovye kharakteristiki, vidy [State customs services: concept, basic characteristics and types]. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki [University Proceedings. Volga Region. Social Sciences], 2016, no. 3(39), pp. 17–30. DOI: 10.21685/2072-3016-2016-3-2 Available at: https://izvuz_on.pnzgu.ru/files/izvuz_on.pnzgu.ru/02316.pdf (in Russian).
21. Karanets S.M. Sushchnost' i klassifikatsiya sovremennykh uslug v sfere tamozhennogo dela [The essence and classification of modern services in the field of customs affairs]. Byulleten' innovatsionnykh tekhnologii [Bulletin of Innovative Technologies], 2022, vol. 6, no. 4, pp. 9–13. Available at: https://www.bitjournal.ru/index.php/BIT/article/download/275/383 (in Russian).
22. Federal'naya tamozhennaya sluzhba. Ezhegodnyi sbornik "Tamozhennaya sluzhba Rossiiskoi Federatsii" [Federal Customs Service. Annual collection "Customs Service of the Russian Federation"]. Available at: https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii?page=1 (accessed 30 June 2026). (in Russian)
23. Federal'naya tamozhennaya sluzhba. Itogovye doklady o rezul'tatakh deyatel'nosti [Federal Customs Service. Final reports on performance results]. Available at: https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatelnosti?page=1 (accessed 30 June 2026). (in Russian)
24. Matsudaira T., Koh J. Customs Administration and Digitalization. In: Azcárraga A.A.P., Matsudaira T., Montagnat-Rentier G., Nagy J., Clark R.J. Customs Matters: Strengthening Customs Administration in a Changing World. Washington, DC, International Monetary Fund, 2022, ch. 7, pp. 203–234. Available at: https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400200120/CH007.xml
25. McLinden G., Fanta E., Widdowson D., Doyle T. Border Management Modernization. Washington, DC, The World Bank, 2011. 397 p. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/986291468192549495/pdf/588450PUB0Bord101public10BOX353816B.pdf
26. World Customs Organization. WCO Data Model. Business Process Model. Brussels, World Customs Organization, 2018. Available at: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/data-model/wco-dm-3_9_0/business-process-model/wco-dm-v3_9_0_business-process-model.pdf (accessed 30 June 2026).
27. Janowski T. Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. Government Information Quarterly, 2015, vol. 32, no. 3, pp. 221–236. DOI: 10.1016/j.giq.2015.07.001 Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000942