

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО  
«Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте  
Российской Федерации»  
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

## **ОТЗЫВ**

члена диссертационного совета  
Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
на диссертацию Аргатова Михаила Алексеевича  
«Повышение качества таможенных услуг, предоставляемых электронными  
таможнями в условиях цифровизации», представленной на соискание учёной  
степени кандидата экономических наук по специальности  
5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Диссертационная работа Аргатова М.А. посвящена решению одной из приоритетных задач современного этапа развития государственного управления – повышению качества услуг, предоставляемых таможенными органами, на основе углубления процессов цифровой трансформации. Выбор темы представляется глубоко обоснованным, поскольку именно в сфере таможенного администрирования цифровизация приобретает не просто технологический, но и системообразующий характер, кардинально меняя модель взаимодействия государства и участников внешнеэкономической деятельности.

Актуальность исследования продиктована несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Во-первых, создание сети электронных таможен и центров электронного декларирования стало реальностью, однако теоретическое осмысление и методическое обеспечение их деятельности существенно отстают от темпов внедрения технологических новаций. Во-вторых, сохраняется разрыв между декларируемыми целями цифровизации (ускорение, прозрачность, снижение издержек) и реальной практикой, где по-прежнему присутствуют элементы бумажного документооборота и дублирования контрольных функций. В-третьих, отсутствует общепризнанный инструментарий, позволяющий комплексно оценивать влияние цифровых решений на качество услуг и выявлять резервы его повышения. Автор корректно фиксирует данную проблемную ситуацию и предлагает научно обоснованные пути ее разрешения, что свидетельствует

о глубоком понимании как теоретических аспектов, так и практических потребностей таможенной службы.

### **Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, их достоверность**

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается логичностью его построения и методологической стройностью.

Поставленная цель – формирование теоретико-методической базы и прикладных инструментов, обеспечивающих повышение качества услуг, предоставляемых электронными таможенными в условиях цифровой трансформации – достигается посредством последовательного решения системы задач, охватывающих как понятийно-теоретический анализ, так и диагностику текущего состояния, и разработку прикладного инструментария.

Теоретическая база исследования опирается на фундаментальные и прикладные работы отечественных и зарубежных авторов в области цифровой экономики, государственного управления и таможенного администрирования. Автор демонстрирует владение понятийным аппаратом, корректно использует идеи системного подхода, теории массового обслуживания, методы экономико-статистического анализа, что позволяет рассматривать работу как находящуюся в русле современной научной парадигмы экономической науки.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе официальных статистических данных ФТС России, Северо-Западного таможенного управления, а также материалов, полученных автором в ходе анкетирования экспертов. Репрезентативность исходных данных и корректность их обработки не вызывают сомнений. Апробация результатов на международных и всероссийских научно-практических конференциях, а также наличие 6 публикаций, включая 4 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК, подтверждают высокую степень апробации и признания результатов исследования научным сообществом.

### **Основные результаты исследования и их научная новизна**

Диссертационное исследование содержит результаты, обладающие научной новизной и практической значимостью, что находит отражение в сформулированных автором положениях, выносимых на защиту. Данные положения соответствуют паспорту научной специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика, в частности, пунктам 4.10 (Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг) и 7.5 (Цифровая трансформация экономической деятельности. Модели и инструменты цифровой трансформации).

Представляется целесообразным выделить наиболее существенные научные результаты, полученные Аргатовым М.А.

1. Уточнено понятие цифровой трансформации применительно к деятельности органов исполнительной власти в таможенной сфере. Авторская трактовка, разграничивающая узкий (внедрение технологий) и

широкий (качественное преобразование модели управления) смыслы, позволяет рассматривать качество услуг как системообразующий критерий оценки результативности цифровых преобразований в электронных таможах.

2. Преодолены ограничения существующих классификационных подходов: разработана авторская классификация таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, дополненная признаками, отражающими специфику цифрового формата оказания услуг (функциональное назначение, характер взаимодействия, степень вовлеченности участника ВЭД). Предложена также периодизация цифровой трансформации таможенных органов, позволяющая проследить эволюцию от электронного декларирования к интеллектуальной таможе.

3. На основе анализа зарубежного опыта цифровизации таможенного администрирования выявлены потенциально применимые в российских условиях направления повышения качества услуг: развитие межведомственной интеграции, расширение функционала личного кабинета участника ВЭД, внедрение электронного документооборота и цифровых сервисов взаимодействия. Сформулированные направления ориентированы на решение практических задач совершенствования деятельности электронных таможен.

4. Выявлены системные проблемы в практике предоставления таможенных услуг электронными таможами: ограниченная интеграция цифровых сервисов, сохранение элементов ручного контроля при электронном декларировании, недостаточная автоматизация информационного обмена между таможенными органами и участниками ВЭД. Проведенная диагностика позволила определить ключевые факторы, влияющие на эффективность функционирования электронных таможен.

5. Предложена методика оценки экономической эффективности цифровизации электронных таможен, базирующаяся на системе показателей результативности и эффективности деятельности, утвержденных ФТС России. Методика включает научно обоснованные процедуры нормализации показателей и применения весовых коэффициентов, что обеспечивает возможность комплексной оценки эффекта от внедрения цифровых решений и проведения сопоставительного анализа результатов до и после цифровизации.

6. Разработаны практические рекомендации по использованию цифровых технологий для повышения качества работы электронных таможен, учитывающие результаты эмпирического исследования (анкетирование экспертов). Рекомендации направлены на развитие электронного документооборота, совершенствование таможенного контроля с использованием цифровых решений, устранение организационных и технических барьеров, выявленных в ходе экспертного анализа. Предложенные меры охватывают как внутренние процессы, так и взаимодействие с участниками ВЭД.

### **Замечания и дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании**

Положительно оценивая диссертационное исследование в целом, следует обратить внимание на ряд положений, которые могут стать предметом научной дискуссии в ходе защиты:

1. В параграфе 2.2 диссертации автор предлагает собственные методики расчета показателей эффективности деятельности № 2 и № 3, которые ранее не были формализованы. Однако из текста работы не вполне ясно, проводилась ли апробация данных методик на практике и учитывались ли при их разработке мнения представителей таможенных органов, непосредственно занятых в процессе оценки эффективности?

2. В параграфе 3.2 представлен алгоритм оценки качества таможенных услуг, построенный по циклической модели PDCA. При этом описание завершающего этапа «внедрение мер и мониторинг изменений» носит достаточно общий характер. Хотелось бы уточнить, какие конкретно организационные механизмы (например, создание специализированных рабочих групп, внесение изменений в должностные регламенты, корректировка систем мотивации) предлагается задействовать для обеспечения неразрывности этого цикла и закрепления ответственности за его реализацию?

3. В работе обоснованно критикуется сохранение элементов бумажного документооборота при подтверждении страны происхождения товаров и предоставлении тарифных преференций. Вместе с тем, предлагаемые автором меры по цифровизации данного процесса (параграф 2.3) не в полной мере учитывают международный аспект проблемы, а именно необходимость признания электронных сертификатов происхождения уполномоченными органами стран-торговых партнеров. Каким образом, по мнению автора, может быть решена задача гармонизации подходов к электронной сертификации на межгосударственном уровне?

Высказанные замечания и вопросы носят дискуссионный характер, направлены на углубление научной проработки темы и не снижают общей положительной оценки диссертационной работы.

**Вывод:** Диссертация Аргатова Михаила Алексеевича «Повышение качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможенными в условиях цифровизации» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития экономической науки и практики таможенного администрирования, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации» (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025; приказ об изм. 02-1794 от 17.09.2025), а Аргатов Михаил Алексеевич заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика.

Член диссертационного совета РАНХиГС,  
доктор экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой безопасности  
Северо-Западного  
института управления – филиала  
Федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Российская академия  
народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации» **Дмитриев Александр Викторович**

«20» апреля 2026 г.

199178, г. Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43  
тел. 89229135378, dmitriev-av@ranepa.ru

Подпись  
А.В. Дмитриева  
**ЗАВЕРЯЮ**  
Ведущий специалист отдела  
кадрового администрирования  
управления развития персонала  
Ю.В. Землянко  
20.04.2026

