УДК 339.543:65.012

# ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ITIL 4 ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ, ОКАЗЫВАЕМЫХ ТАМОЖЕННЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ

**Афонин П.Н., Конфино К.В.**
*Институт дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»*
*Государственный морской Университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова*

# APPLICATION OF THE ITIL 4 METHODOLOGY TO IMPROVE CUSTOMS SERVICES PROVIDED BY A CUSTOMS REPRESENTATIVE

**Afonin P.N., Konfino K.V.**
*Institute of Distance Learning, Retraining and Advanced Training of the Russian Customs Academy*
*Admiral F.F. Ushakov State Maritime University*

**Аннотация**

В статье исследуется возможность применения сервисной методологии ITIL 4 к деятельности таможенного представителя – коммерческого субъекта околотаможенной инфраструктуры, оказывающего участникам ВЭД услуги по таможенному декларированию и сопровождению. Обосновано, что таможенные услуги представителя обладают всеми признаками сервиса (нематериальность, неотделимость от исполнителя, вариабельность качества), а значит, к ним применим инструментарий управления услугами. Предложена адаптированная модель системы создания ценности ITIL 4 применительно к таможенному представителю, выполнено соотнесение практик ITIL 4 с его бизнес-процессами, сформирована система показателей качества. Сделан вывод, что внедрение ITIL 4 позволяет сократить число ошибок декларирования, снизить время выпуска деклараций и повысить устойчивость компании в условиях цифровой трансформации таможенного администрирования.

**Ключевые слова:** таможенный представитель, таможенные услуги, управление ИТ-услугами, качество таможенных услуг, цифровая таможня, непрерывное улучшение

**Abstract**

The article examines the applicability of the ITIL 4 service methodology to the operations of a customs representative–a commercial entity within the customs-related infrastructure that provides customs declaration and support services to participants in foreign economic activity. It is argued that the services provided by a customs representative possess all the characteristics of a service (intangibility, inseparability from the provider, and variability in quality); consequently, service management tools and techniques are applicable to them. An adapted ITIL 4 service value system model tailored to a customs representative has been proposed; ITIL 4 practices have been mapped to the company's business processes, and a system of quality metrics has been established. It is concluded that implementing ITIL 4 enables a reduction in declaration errors and declaration processing times, while enhancing the company's resilience amidst the digital transformation of customs administration.

**Keywords:** customs representative, customs services, IT service management, quality of customs services, digital customs, continuous improvement

**Ссылка для цитирования:** Афонин П.Н., Конфино К.В. Применение методологии ITIL 4 для совершенствования таможенных услуг, оказываемых таможенным представителем // Бюллетень инновационных технологий. – 2026. – Т. 10. – № 4 (40). – С. 24-28. – EDN PWDDQM.

Реформа таможенных органов Российской Федерации и реализация Стратегии развития таможенной службы до 2030 года привели к глубокой цифровизации таможенного администрирования: созданы электронные таможни и центры электронного декларирования, доля электронных деклараций достигла 95 %, а значительная часть решений принимается информационными системами автоматически [1;2]. В этих условиях деятельность таможенного представителя всё больше зависит не только от знания таможенного законодательства, но и от качества его собственных информационных и организационных процессов [3].

Таможенный представитель – это российское юридическое лицо, включённое в реестр таможенных представителей, которое от имени и по поручению декларанта совершает таможенные

операции. Он несёт солидарную с декларантом обязанность по уплате таможенных платежей, обязан иметь договор страхования ответственности и финансовое обеспечение, а ошибка в декларации грозит не только корректировкой сведений, но и административной ответственностью. Это означает, что цена некачественной услуги для представителя исключительно высока, а управление качеством становится не маркетинговым, а экономическим императивом [4;5;6].

При этом таможенные услуги по своей природе – это услуги в классическом понимании: они нематериальны, неотделимы от исполнителя, несохраняемы и вариабельны по качеству. Следовательно, для управления ими логично применять сервисные методологии, одной из наиболее зрелых среди которых является ITIL 4. Цель статьи – разработать методический подход к применению ITIL 4 для совершенствования таможенных услуг, оказываемых таможенным представителем [7].

Рассматривая теоретические основы ITIL 4 как базиса для формирования модели совершенствования таможенных услуг, оказываемых таможенным представителем, можно отметить, что ITIL 4 – это международный фреймворк управления ИТ-услугами, ключевой концепцией которого выступает система создания ценности услуг (Service Value System, SVS). Она объединяет руководящие принципы, управление, цепочку создания ценности, практики и непрерывное улучшение в единую модель. Центральным элементом SVS является цепочка создания ценности (Service Value Chain), включающая шесть видов деятельности: Plan (планирование), Engage (взаимодействие), Design & Transition (проектирование и переход), Obtain/Build (получение или создание), Deliver & Support (доставка и поддержка), Improve (улучшение) [8].

ITIL 4 требует учитывать четыре измерения управления услугами: организации и люди; информация и технологии; партнёры и поставщики; процессы и потоки создания ценности. Из 34 практик наиболее значимыми для сервисной компании являются управление инцидентами, управление запросами на обслуживание, управление проблемами, управление изменениями (Change Enablement), управление уровнем услуг, управление знаниями и управление поставщиками. Существенно, что ITIL 4 изначально спроектирован для совместимости с Agile и DevOps, то есть не конфликтует с гибкими подходами и допускает поэтапное внедрение [9].

В свою очередь, таможенные услуги принято классифицировать по субъекту предоставления, степени возмездности, обязательности и характеру деятельности, выделяя государственные услуги таможенных органов и коммерческие услуги субъектов околотаможенной инфраструктуры. Услуги таможенного представителя относятся ко второй группе и включают декларирование товаров, определение кода ТН ВЭД, расчёт и уплату таможенных платежей, получение разрешительных документов, консультирование, взаимодействие с таможенными органами при досмотрах и дополнительном контроле, организацию хранения на СВХ и логистику [10; 11].

Анализ рынка показывает, что ключевыми вызовами для представителей являются высокая конкуренция и ценовые войны, необходимость технологической модернизации, риски финансовой ответственности и давление со стороны логистических и консалтинговых компаний, расширяющих сервисное предложение. Одновременно качество таможенных услуг зависит от своевременности, точности, доступности, прозрачности и уровня сервиса. Эти параметры напрямую коррелируют с категориями, которыми оперирует ITIL 4, что и создаёт основу для переноса методологии [12; 13].

Рассматривая подходы к формированию методики адаптации ITIL 4 к деятельности таможенного представителя, можно выделить пять ключевых шагов.

Шаг 1. Определение услуг как сервисных продуктов. Каждое направление деятельности представителя оформляется как отдельная услуга с описанными входами, выходами и ценностью для клиента: «Декларирование под ключ», «Таможенный аудит», «Консультация по классификации», «Сопровождение при досмотре».

Шаг 2. Построение цепочки создания ценности. Виды деятельности Service Value Chain проецируются на процессы представителя.

Шаг 3. Выбор релевантных практик. Из 34 практик отбираются те, что закрывают реальные риски компании.

Шаг 4. Формирование системы показателей. Для каждой практики определяются метрики, привязанные к качеству услуги и экономике компании.

Шаг 5. Запуск непрерывного улучшения. Внедряется цикл «оценка – корректировка – контроль» с регулярным пересмотром показателей.

Модель создания ценности для таможенного представителя представляется целесообразным базировать путем формирования проекции цепочки создания ценности ITIL 4 на деятельность таможенного представителя так, как это представлено в таблице 1.

Такой подход позволяет представителю перейти от «модульной» логики разрозненных операций к сквозному процессу оказания услуги, что согласуется с выводами исследований о преимуществах сквозного таможенного контроля и цифровой прослеживаемости [14].

С практической точки зрения применение ITIL 4 в деятельности таможенного представителя связано с возможностями управления: инцидентами, запросами на обслуживание, проблемами, изменениями, уровнем услуг, знаниями, поставщиками.

**Управление инцидентами.** Инцидентом для представителя является отказ в выпуске декларации, сбой программного обеспечения для

**Таблица 1.**

**Соотнесение видов деятельности Service Value Chain ITIL 4 с процессами таможенного представителя**

| Вид деятельности ITIL 4 | Процессы таможенного представителя | Результат для клиента |
|---|---|---|
| Plan | Стратегическое и оперативное планирование, прогноз объёмов декларирования | Предсказуемость сроков и стоимости |
| Engage | Работа с клиентом, сбор документов, обратная связь | Понятные условия и коммуникация |
| Design & Transition | Настройка ПО, интеграция с ЕАИС, обучение специалистов | Готовность к новым требованиям |
| Obtain/Build | Подготовка и подача декларации, расчёт платежей | Корректная декларация, отсутствие доначислений таможенных платежей |
| Deliver & Support | Сопровождение до выпуска, реагирование на запросы таможни | Своевременный выпуск товара отсутствие АП по результатам контроля, отсутствие КТС |
| Improve | Анализ ошибок и инцидентов, корректировка процессов | Рост качества услуг |

электронного декларирования, требование таможни о предоставлении дополнительных документов, приостановление выпуска. Практика предполагает регистрацию инцидента, приоритизацию по влиянию и срочности, эскалацию и восстановление нормального уровня услуги в минимальные сроки.

**Управление запросами на обслуживание.** Типовые обращения клиентов (уточнение статуса груза, копии документов, консультация) должны обрабатываться по стандартизированным процедурам через единое окно, что снижает нагрузку на декларантов-специалистов и ускоряет ответ.

**Управление проблемами.** Если из месяца в месяц возникают однотипные ошибки (например, некорректное определение кода ТН ВЭД или таможенной стоимости), практика управления проблемами требует искать корневую причину, а не только «тушить» последствия. Результатом становится обновление внутренних регламентов и базы знаний.

**Управление изменениями (Change Enablement).** Любое изменение – обновление версии программного обеспечения, смена порядка заполнения графы декларации, вступление в силу новых нормативных актов – проходит стандартизированную процедуру оценки рисков, планирования и утверждения. Это особенно важно в условиях, когда изменения таможенного законодательства происходят часто и требуют быстрой адаптации [14].

**Управление уровнем услуг (Service Level Management).** С клиентом фиксируются измеримые параметры: срок подготовки декларации, срок реакции на запрос, целевое время выпуска. Для компании-представителя это инструмент перевода маркетинговых обещаний в контролируемые обязательства.

**Управление знаниями.** Формируется база типовых решений, спорных ситуаций, судебной практики и разъяснений ФТС. Это снижает зависимость от отдельных сотрудников и ускоряет адаптацию новых специалистов.

**Управление поставщиками.** Для представителя критичны поставщики программного обеспечения для декларирования, склады временного хранения, перевозчики, страховщики. ITIL 4 предполагает управление этими отношениями как частью системы создания ценности.

Для оценки результативности предлагается система показателей, увязанная с практиками ITIL 4 (таблица 2).

Показатели следует пересматривать не реже раза в квартал в рамках непрерывного улучшения. Часть из них коррелирует с публичными индикаторами ФТС России, в частности с долей деклараций, выпущенных в течение четырёх часов, что позволяет представителю ориентироваться на отраслевые бенчмарки [15].

Говоря о рисках и ограничениях внедрения, можно увидеть, что внедрение ITIL 4 в деятельность таможенного представителя сопряжено с рядом ограничений. Во-первых, ITIL 4 – это реко-

**Таблица 2.**

**Показатели качества таможенных услуг таможенного представителя**

| Практика ITIL 4 | Показатель | Целевой ориентир |
|---|---|---|
| Управление инцидентами | Доля инцидентов, устранённых в срок | ≥ 90 % |
| Управление запросами | Среднее время реакции на запрос клиента | ≤ 30 мин |
| Управление проблемами | Число повторных ошибок декларирования | Снижение на 30 % |
| Управление изменениями | Доля изменений, внедрённых без сбоев | ≥ 95 % |
| Управление уровнем услуг | Доля деклараций, выпущенных в целевой срок | ≥ 96 % |
| Управление знаниями | Охват процессов актуальными регламентами | 100 % |

мендации, а не обязательный стандарт, и его механический перенос без адаптации к специфике таможенного дела может привести к избыточной бюрократизации. Во-вторых, значительная часть процессов зависит от внешних систем (ЕАИС таможенных органов, личный кабинет участника ВЭД), что ограничивает возможности компании управлять сквозным временем выпуска. В-третьих, внедрение требует компетенций на стыке таможенного дела и сервисного менеджмента, а также инвестиций в инструменты класса ITSM. Эти риски нивелируются поэтапным внедрением: начинать целесообразно с практик управления инцидентами, запросами и знаниями, дающих быстрый эффект, и лишь затем переходить к управлению уровнем услуг и непрерывному улучшению.

Таким образом, применение методологии ITIL 4 к деятельности таможенного представителя позволяет системно подойти к управлению качеством таможенных услуг, рассматривая их как сервисные продукты с измеримой ценностью для клиента. Адаптация системы создания ценности, выбор релевантных практик и построение системы показателей создают основу для снижения числа ошибок декларирования, сокращения времени выпуска и повышения устойчивости компании в условиях цифровой трансформации таможенного администрирования. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку количественной методики оценки экономического эффекта от внедрения ITIL 4 и на изучение возможностей интеграции сервисной методологии с системами управления рисками таможенного представителя.

## Список литературы


1. Афонин П.Н., Лебедева А.Ю. Интеллектуальные пункты пропуска как инструмент развития сферы услуг экономики регионов. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский центр «Интермедия», 2024. – 175 с.
2. Бойкова М.В., Макрусев В.В., Любкина Е.О. Инновационный инструментарий исследования развития систем таможенного администрирования // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 11, № 2(167). – С. 162-182.
3. Дмитриева О.А., Морковкин Д.Е., Остроумов В.В., Шиленко П.А. Основные направления расширения применения цифровых технологий в таможенном регулировании на современном этапе // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № s6. – URL: esj.today/PDF/70FAVN625.pdf.
4. О таможенном регулировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ (ред. от 2025) // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 32 (ч. I). – Ст. 5082.
5. Что нужно знать о таможенных представителях (брокерах) [Электронный ресурс] // B2B : электрон. журн. – URL: www.v2b.ru/articles/chto-nuzhno-znat-o-tamozhennyh-predstavitelyah-brokerah
6. Конфино К.В. Современные аспекты оказания услуг институтом таможенного представительства // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 12, Т. 32. – С. 144–152
7. Конфино К.В., Афонин П.Н. Управление качеством услуг таможенного представителя на основе процессного подхода // Учет и контроль. – 2025. – № 12–6. – С. 197–206.
8. ITIL 4. Руководство, планирование и совершенствование: учеб. курс [Электронный ресурс] // Academy IT: офиц. сайт. – URL: academyit.ru/courses/dpi.
9. Управление изменениями ITIL (Change Enablement) [Электронный ресурс] // Nexoid: офиц. сайт. – URL: www.nexoid.com/ru/itil/change_management
10. Конфино К.В., Афонин П.Н. Концепт «таможенная услуга» в деятельности профессиональных посредников: теоретическое осмысление и парадигмы развития // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 12, Т. 32. – С. 109–115.
11. Таможенное оформление: услуги таможенного брокера [Электронный ресурс] // GlobalPost: офиц. сайт. – URL: www.globalpost.ru/services/customs-clearance/tamozhennyy-broker (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.
12. Управление качеством в таможенном деле: науч. электрон. журн. [Электронный ресурс] // URL: journals.rcsi.science/2411-0450/article/view/381110
13. Шуклина З.Н. Совершенствование деятельности таможенного представителя на рынке таможенных услуг // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 1-1(13). – С. 229-235.
14. Мютте Г.Е. Перспективы цифровизации таможенного контроля в странах-членах ЕАЭС// Бюллетень инновационных технологий. – 2026. – Т.10, №1 (37). – С. 50-53.
15. Процесс управления изменениями ITIL: роли, метрики, показатели [Электронный ресурс] // ManageEngine: офиц. сайт. – URL: www.manageengine.com/ru/service-desk/itil-change-management/what-is-change-management.


**Поступила в редакцию 09.10.2026**

**Сведения об авторах:**

*Афонин Петр Николаевич* – профессор кафедры таможенного администрирования Института дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», доктор технических наук, доцент, e-mail: pnafonin@yandex.ru

*Конфино Ксения Вячеславовна* – старший преподаватель кафедры «Таможенное право», ФГБОУ ВО «ГМУ имени адмирала Ф.Ф. Ушакова», e-mail: Kseniya_konfino@mail.ru

Электронный научно-практический журнал "**Бюллетень инновационных технологий**"
(**ISSN 2520–2839**) является сетевым средством массовой информации
регистрационный номер **Эл № ФС77-73203**
по вопросам публикации в Журнале обращайтесь по адресу bitjournal@yandex.ru