УДК [339.138:005.346]:339.54
DOI 10.5281/zenodo.20433125

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

© 2026. *Д.В. Колчева*

В статье исследуются институциональные основы управления маркетинговой деятельностью таможенных органов в условиях нестабильной внешней среды. Обосновывается необходимость перехода от традиционной фискально-контрольной модели к маркетинго-ориентированной парадигме, встроенной в систему формальных и неформальных институтов. Выявлены ключевые формальные (отсутствие специализированных подразделений, жёсткая регламентация, приоритет контроля) и неформальные (контрольно-фискальная культура, низкое доверие) ограничители. На основе синтеза институциональной экономической теории, теории маркетинга услуг и концепции адаптивного управления разработана институциональная модель маркетинговой деятельности таможенных органов. Предложены механизмы институционализации маркетинговых функций через их «встраивание» в деятельность существующих структур. Результаты могут быть использованы при совершенствовании стратегического управления ФТС России и формировании институциональной среды, способствующей эффективному взаимодействию с участниками ВЭД.

***Ключевые слова**:* таможенный маркетинг; институциональный подход; институциональная среда; Федеральная таможенная служба; клиентоцентричность; адаптивное управление; маркетинговая деятельность; таможенные услуги.

Постановка проблемы обусловлена противоречием между объективной потребностью в управлении маркетинговой деятельностью таможенных органов и отсутствием адаптированных к публично-правовой сфере теоретических и методических подходов. Деятельность таможенных органов традиционно рассматривается сквозь призму фискальной и контрольно-надзорной функций. Однако в последние десятилетия, особенно в условиях цифровизации государственного управления и повышения требований к качеству государственных таможенных услуг, всё более значимой становится сервисная составляющая таможенной деятельности. Эффективное функционирование таможенных органов в условиях современных вызовов требует управления маркетинговой деятельностью, что представляет собой системную совокупность мер по выявлению и удовлетворению потребностей участников внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) в доступных, прозрачных и качественных таможенных услугах. Вместе с тем маркетинговые концепции, разработанные для коммерческого сектора, не могут быть механически перенесены в публично-правовую сферу. Причиной выступает институциональная специфика функционирования таможенных органов, характеризующаяся многоуровневой системой формальных правил (международные договоры, законодательство ЕАЭС, национальные законы, ведомственные акты) и неформальных институтов (сложившиеся практики взаимодействия, уровень доверия, управленческие традиции, отсутствие специализированных маркетинговых структур). Соответственно, рамки и пределы маркетинговой деятельности таможенных органов задаются прежде всего институциональным контекстом, а не исключительно технологическими ресурсами.

Актуальность темы исследования связана с необходимостью институционального переосмысления управления маркетинговой деятельностью таможенных органов. В условиях евразийской интеграции, цифровизации и роста требований к качеству

 © Колчева Д.В., 2026

госуслуг требуется выявление формальных и неформальных институциональных факторов, определяющих потенциал таможенного маркетинга. Отсутствие системных исследований ведёт к фрагментарности маркетинговых инициатив и не позволяет реализовать клиентоцентричный подход, что делает тему своевременной для науки и практики таможенного администрирования.

Анализ последних исследований и публикаций. Маркетинг в публично-правовой сфере, включая таможенную деятельность, получил теоретическое обоснование в трудах Ф. Котлера, Н. Ли, К. Лавлока [1, 2], а также в публикациях российских учёных в области маркетинга таможенных услуг [3-6]. Однако данные исследования, при всей их значимости, не отражают всей глубины институциональной специфики таможенных органов. В связи с этим возникает необходимость их дальнейшего развития и адаптации применительно к задачам управления маркетинговой деятельностью таможенных органов. Интеграция институционального подхода и маркетингового управления таможенными органами остаётся малоизученной, что требует дальнейшего углубления соответствующих теоретических и прикладных исследований.

Выделение нерешённых проблем. Несмотря на развитие теоретических и практических подходов в области таможенного маркетинга, остаются недостаточно изученными следующие вопросы: отсутствие целостной институциональной модели управления маркетинговой деятельностью таможенных органов; неопределённость формальных и неформальных ограничителей, влияющих на эффективность таможенного маркетинга; недостаточная разработанность механизмов институционализации маркетинговых функций в условиях отсутствия специализированных структур; низкая степень интеграции маркетинговых задач в системы оценки эффективности деятельности таможенных органов; а также отсутствие единых методологических оснований для учёта институциональных факторов при формировании коммуникационных стратегий таможенных служб в рамках ЕАЭС.

Гипотеза исследования. Повышение эффективности маркетинговой деятельности таможенных органов в нестабильной среде достигается институционализацией маркетинговых функций через их «встраивание» в деятельность существующих подразделений при комплексной трансформации формальных норм, неформальных практик и механизмов доверия.

Цель исследования – на основе институционального подхода разработать теоретические основы управления маркетинговой деятельностью таможенных органов, выявить формальные и неформальные факторы её эффективности и обосновать механизмы институционализации маркетинговых функций в таможенной системе.

Материалы и методы исследования. Теоретико-методологическую основу исследования составил институциональный подход, представленный двумя основными ветвями: старой институциональной теорией, связанной с трудами Т. Веблена и Дж. Коммонса, и новой институциональной экономической теорией, развитой в работах Д. Норта, О. Уильямсона и Р. Коуза. Центральное место в данном подходе занимает предложенное Д. Нортом [7] разграничение формальных и неформальных институтов. Под формальными институтами понимаются кодифицированные, закреплённые в правовых актах правила – законы, постановления, приказы, регламенты. Неформальные институты, в свою очередь, включают традиции, обычаи, кодексы поведения и уровень доверия, причём, согласно концепции Д. Норта, последние зачастую обладают даже большей устойчивостью, чем формальные нормы.

Для анализа маркетинговой деятельности таможенных органов использована теория трансакционных издержек О. Уильямсона [8], в рамках которой

© Колчева Д.В., 2026

маркетинговые коммуникации трактуются как механизм снижения издержек взаимодействия между таможенными органами и участниками ВЭД. Особое внимание уделено проблеме «оппортунистического поведения» (например, уклонение от уплаты таможенных платежей, недостоверное декларирование) и роли маркетинга в смягчении информационной асимметрии.

Применён метод институционального проектирования – конструирование новых правил и механизмов, которые могли бы снизить трансакционные издержки и повысить эффективность маркетинговой деятельности.

Результаты исследования. Анализ показал, что институциональная среда, в которой осуществляется маркетинговая деятельность таможенных органов, представляет собой четырёхуровневую иерархию.

На первом, наднациональном, уровне институциональной среды действуют международные договоры и акты Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС), решения Евразийской экономической комиссии и иные нормативные правовые документы Союза. Именно на данном уровне закрепляются базовые принципы таможенного регулирования, в том числе унификация таможенных процедур, что создаёт предпосылки для единообразного применения маркетинговых инструментов на всей территории ЕАЭС. Вместе с тем, предоставляя значительную свободу для национальной конкретизации, наднациональные нормы порождают институциональные различия между государствами-членами ЕАЭС.

Второй уровень институциональной среды образует национальное законодательство государств – членов ЕАЭС, прежде всего Российской Федерации. Правовое поле для маркетинговой деятельности таможенных органов формируют Федеральный закон № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» [9], а также подзаконные нормативные правовые акты, издаваемые Федеральной таможенной службой (далее – ФТС России). В работах [10, 11] нами выявлено, что в российском законодательстве отсутствуют нормы, прямо регулирующие маркетинговую деятельность таможенных органов; соответствующие функции распределены между различными подразделениями – прежде всего Управлением делами ФТС России, которое, согласно своему регламенту, отвечает за информационную политику, взаимодействие со СМИ, ведение официального сайта и социальных сетей, а также за работу с обращениями граждан и электронный документооборот. Таким образом, характер выполняемых функций является преимущественно техническим и информационно-обеспечивающим. При этом Управление делами не обладает полномочиями по стратегическому маркетинговому планированию, анализу потребностей участников ВЭД, мониторингу удовлетворённости услугами и формированию долгосрочного доверия. Следовательно, отсутствие в структуре таможенных органов подразделения, наделённого полноценными маркетинговыми полномочиями, а также сосредоточение соответствующих функций в Управлении делами лишь в их технической и информационно-обеспечивающей части свидетельствуют о нереализованном потенциале маркетинговой деятельности. Данное обстоятельство подтверждает необходимость институциональной модернизации путём создания специализированных маркетинговых структур или через перераспределение полномочий и внедрение механизмов межведомственной координации маркетинговых задач. Следует отметить, что данная особенность представляет собой важную институциональную характеристику, отличающую российскую практику от тех стран, где в таможенных органах созданы специализированные маркетинговые подразделения (например, Китай, США, Канада, Великобритания).

 © Колчева Д.В., 2026

Третий уровень образуют ведомственные регламенты и инструкции ФТС России, задающие порядок взаимодействия, документооборот и стандарты оказания таможенных услуг. При детализации общих норм на этом уровне, как показал анализ, нередко возникают противоречия между формальными требованиями и реальными возможностями их исполнения.

Четвёртый уровень представлен неформальными институтами, включающими сложившиеся практики взаимодействия между сотрудниками таможенных органов и участниками ВЭД, уровень институционального доверия, профессиональную культуру и внутриорганизационные традиции. Согласно результатам опроса респондентов, проведённого среди субъектов хозяйствования, осуществляющих свою предпринимательскую деятельность на территории, относящейся к зоне деятельности Южного таможенного управления ФТС России, именно этот уровень в наибольшей степени определяет реальную эффективность маркетинговой деятельности таможенных органов. В условиях нестабильной среды фактор институционального доверия, или так называемой «веры», приобретает критическое значение: участники ВЭД готовы нести дополнительные издержки в обмен на предсказуемость и «прозрачность» таможенного контроля.

Проведённый анализ позволил выявить ключевые формальные и неформальные ограничители маркетинговой деятельности таможенных органов, результаты которого представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Ключевые ограничители маркетинговой деятельности таможенных органов

Совокупность выявленных формальных и неформальных ограничителей маркетинговой деятельности свидетельствует о низком потенциале реализации клиентоцентричного подхода в существующей системе таможенного администрирования. Преодоление этих барьеров требует институциональных

© Колчева Д.В., 2026

изменений, включая пересмотр штатной структуры, переориентацию систем оценки эффективности и формирование практики публичного диалога с участниками ВЭД.

В условиях отсутствия специализированных маркетинговых подразделений предложен механизм институционализации маркетинговых функций путём их «встраивания» в деятельность существующих структур таможенных органов, прежде всего Управления делами, традиционно отвечающего за связи с общественностью, информационное сопровождение и внедрение информационных технологий. Согласно выдвинутой гипотезе, подобная интеграция маркетинговых функций – информационно-консультационной поддержки, сбора обратной связи и мониторинга удовлетворённости в деятельность существующих подразделений позволит реализовать их без создания новых структур. Данный подход приобретает особую значимость в условиях бюджетных ограничений, что делает его особенно актуальным для новых регионов, вошедших в состав Российской Федерации.

К числу значимых инструментов институционализации относится внедрение системы рейтингования подразделений таможенных органов, критерии которой отражают качество взаимодействия с участниками ВЭД (например, скорость реакции на запросы, доля разрешённых жалоб, уровень удовлетворённости субъектов ВЭД). Такая система создаёт экономические и административные стимулы для сотрудников и одновременно инициирует формирование неформального института – установки на удовлетворённость потребителей таможенных услуг. Клиентоцентричность в сфере таможенного маркетинга не может быть имплементирована посредством разового административного акта – её становление предполагает системную трансформацию институциональной среды, реализуемую на трёх уровнях – рисунок 2.



Рис. 2. Структурно-логическая схема институциональных факторов клиентоцентричности в таможенной сфере

 © Колчева Д.В., 2026

Таким образом, представленная на рисунке 2 структурно-логическая схема наглядно иллюстрирует, что устойчивая клиентоцентричная модель таможенного администрирования может быть сформирована лишь при условии одновременного и согласованного воздействия на формальные нормы, неформальные практики и механизмы институционального доверия. Изолированные изменения на одном из уровней не приводят к желаемому результату – требуется комплексная институциональная трансформация, охватывающая все три выделенные плоскости. Это позволяет перейти от декларативной клиентоцентричности к её реальному воплощению в повседневной деятельности таможенных органов.

Кроме того, проведённый сравнительный анализ институциональной среды таможенного маркетинга в государствах-членах ЕАЭС выявил значительные межгосударственные различия в уровне институционализации маркетинговых функций. Наибольшей степенью формальной институционализации характеризуется система Казахстана [12, 13], где функционируют специализированные сервисные подразделения по обслуживанию участников внешнеэкономической деятельности и внедрена практика регулярного мониторинга их удовлетворённости. В Российской Федерации, при высоком уровне цифровизации таможенных процедур, институциональные барьеры сохраняют доминирующее значение, что согласуется с выявленными выше ограничениями. Сопоставление национальных практик позволяет обосновать необходимость унификации институциональных условий в рамках ЕАЭС, что выступает необходимым условием формирования единой маркетинговой политики таможенных органов Союза и преодоления дисбаланса в уровне клиентоцентричности между государствами-членами.

Выводы и дальнейшая дискуссия. Управление маркетинговой деятельностью таможенных органов требует институционального подхода, учитывающего иерархию формальных норм (от международных договоров до ведомственных регламентов) и неформальных институтов (сложившиеся практики, уровень доверия). Ключевым формальным ограничителем выступает отсутствие специализированных маркетинговых подразделений, что частично компенсируется возложением маркетинговых функций на Управление делами, однако их реализация носит преимущественно технический характер. В условиях нестабильной среды неформальные институты, особенно фактор доверия, оказывают влияние на эффективность таможенного маркетинга, сопоставимое с формальными правилами. Институционализация маркетинговых функций должна включать не только закрепление формальных критериев качества, но и трансформацию неформальных практик через обратную связь, обучение и стимулирование.

Обоснование научной новизны в представленном исследовании. Научная новизна исследования заключается в обосновании нового научного направления – институциональной теории маркетинговой деятельности таможенных органов, что создаёт теоретическую основу для адаптивного управления государственными услугами и институционального проектирования в таможенной сфере.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении целесообразно направить на сравнительный анализ институциональных условий в странах ЕАЭС и выработку мер по гармонизации институциональной среды для формирования единой маркетинговой политики таможенных органов Союза.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Kotler, P. Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance / P. Kotler, N. Lee. – Wharton School Publishing, 2007. – 332 p. – ISBN 9780131875159.

© Колчева Д.В., 2026

2. Lovelock, C. Services marketing : people, technology, strategy / C. Lovelock. – Boston : Prentice Hall. – 2011. – 626 p. – ISBN 978-1944659790.

3. Бойкова, М. В. Инновационный инструментарий исследования развития систем таможенного администрирования / М. В. Бойкова, В. В. Макрусев, Е. О. Любкина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 11, № 2(167). – С. 162-182. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.11.018. – EDN ROMJQE.

4. Макрусев, В. В. Организационный механизм выбора, адаптации и внедрения цифровых инновационных сервисов в практику таможенного контроля / В. В. Макрусев, Л. М. Лоншаков // Инновационное развитие экономики. – 2025. – № 1(83). – С. 85-95. – DOI 10.51832/222379842025185. – EDN QMFDTG.

5. Петенко, И. В. Регуляторные и организационно-маркетинговые аспекты обеспечения качества таможенных услуг в современной среде / И. В. Петенко // Экономика строительства. – 2025. – № 11. – С. 173-175. – EDN LKOAEE.

6. Любкина, Е. О. Практика реализации принципов клиентоцентричности в таможенных органах Российской Федерации (на примере Центральной электронной таможни) / Е. О. Любкина, Е. А. Поваркова // Зеленый коридор. Наука и образование в таможенном деле. – 2025. – № 2(32). – С. 110-118. – EDN WOSSLP.

7. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с. – ISBN 5-88581-006-0.

8. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / Научное редактирование и вступительная статья В. С. Катькало; пер. с англ. Ю. Е. Благова, В. С. Катькало, Д. С. Славнова, Ю. В. Федотова, Н. Н. Цытович. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с. – ISBN 5-289-01816-6.

9. Российская Федерация. Законы. О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации от 03.08.2018 № 289-ФЗ (ред. от 17.04.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу 17.04.2026) [Электронный ресурс] // Правовой Сервер КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/ (дата обращения: 06.04.2026).

10. Колчева, Д. В. Совершенствование маркетинговых коммуникаций в системе таможенного маркетинга: коммуникативные технологии и сервисные решения / Д. В. Колчева // Научный журнал «Менеджер». – 2025. – № 8(114). – С. 104-115. – DOI 10.5281/zenodo.17787149. – EDN MBMUBA.

11. Колчева, Д. В. Формирование организационного механизма реализации таможенного маркетинга и моделирование стратегий / Д. В. Колчева // Экономическое развитие России. – 2025. – № 11. – С. 83-90. – EDN PIRKUZ.

12. Запускается опросник в целях повышения качества работы органов госдоходов. 15.12.2025. [Электронный ресурс] // Интернет-издание ТОО «Информационное агентство ALATAU». – URL: https://www.enbekshiqazaq.kz/ru/news/392247-zapuskaetsya-oprosnik-v-tselyakh-povysheniya-kachestva-raboty.html (дата обращения: 06.04.2026).

13. Kazakhstani customs intends to become more user-friendly. 06.05.2025. [Электронный ресурс] // Сайт «Курсив». – URL: https://kz.kursiv.media/en/2025-05-06/engk-tank-kazakhstani-customs-intends-to-become-more-user-friendly/?utm_campaign=endless_feed (дата обращения: 06.04.2026).

Поступила в редакцию 14.04.2026 г.

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF CUSTOMS AUTHORITIES: INSTITUTIONAL ASPECT

D.V. Kolcheva

The article explores the institutional foundations of managing the marketing activities of customs authorities in an unstable external environment. It substantiates the need to transition from the traditional fiscal and control model to a marketing-oriented paradigm that is integrated into the system of formal and informal institutions. The article identifies key formal (lack of specialized departments, strict regulations, and a focus on control) and informal (control and fiscal culture, and low trust) constraints. Based on the synthesis of institutional economic theory, service marketing theory, and the concept of adaptive management, an institutional model of

 © Колчева Д.В., 2026

marketing activities by customs authorities has been developed. Mechanisms for institutionalizing marketing functions through their integration into the activities of existing structures have been proposed. The results can be used to improve the strategic management of the Federal Customs Service of Russia and to create an institutional environment that promotes effective

***Key words*:** customs marketing; institutional approach; institutional environment; Federal Customs Service; customer-centricity; adaptive management; marketing activities; customs services

LIST OF REFERENCES

1. Kotler, P. Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance / P. Kotler, N. Lee. – Wharton School Publishing, 2007. – 332 p. – ISBN 9780131875159.
2. Lovelock, C. Services marketing : people, technology, strategy / C. Lovelock. – Boston : Prentice Hall. – 2011. – 626 p. – ISBN 978-1944659790.
3. Boykova, M. V. Innovative Tools for Researching the Development of Customs Administration Systems / M. V. Boykova, V. V. Makrusev, and E. O. Lyubkina // Economics and Management: Problems and Solutions. – 2026. – Vol. 11, № 2(167). – S. 162-182. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.11.018. – EDN ROMJQE.
4. Makrusev, V. V. Organizational Mechanism for Selecting, Adapting, and Implementing Digital Innovative Services in the Practice of Customs Control / V. V. Makrusev, L. M. Lonshakov // Innovative Development of the Economy. – 2025. – № 1(83). – S. 85-95. – DOI 10.51832/222379842025185. – EDN QMFDTG.
5. Petenko, I. V. Regulatory and Organizational-Marketing Aspects of Ensuring the Quality of Customs Services in the Modern Environment / I. V. Petenko // Economics of Construction. – 2025. – № 11. – S. 173-175. – EDN LKOAEE.
6. Lyubkina, E. O. The Practice of Implementing the Principles of Customer Centricity in the Customs Authorities of the Russian Federation (on the Example of the Central Electronic Customs) / E. O. Lyubkina, E. A. Povarkova // Green Corridor. Science and Education in Customs Affairs. – 2025. – № 2(32). – S. 110-118. – EDN WOSSLP.
7. North D. Institutions, Institutional Changes and the Functioning of the Economy / Translated from English by A. N. Nesterenko; preface and scientific editorship by B. Z. Milner. – M.: Foundation of Economic Book "Nachala", 1997. – 180 s. – ISBN 5-88581-006-0.
8. Williamson O. I. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting / Scientific editing and introductory article by V. S. Katkalo; translated from English by Yu. E. Blagov, V. S. Katkalo, D. S. Slavnov, Yu. V. Fedotov, N. N. Tsytovich. – St. Petersburg: Lenizdat; CEV Press, 1996. – 702 s. – ISBN 5-289-01816-6.
9. Russian Federation. Laws. On Customs Regulation in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation of 03.08.2018, 2018 N 289-FZ (ed. From 17.04.2026) (as amended and supplemented, entry by virtue of the 17.04.2026) [Electronic resource] // Legal Server ConsultantPlus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/ (access date: 06.04.2026).
10. Kolcheva, D. V. Improving Marketing Communications in the Customs Marketing System: Communication Technologies and Service Solutions / D. V. Kolcheva // Manager Scientific Journal. – 2025. – № 8(114). – S. 104-115.
11. Kolcheva, D. V. Formation of an Organizational Mechanism for Implementing Customs Marketing and Modeling Strategies / D. V. Kolcheva // Economic Development of Russia. – 2025. – № 11. – S. 83-90. – EDN PIRKUZ.
12. A questionnaire is launched to improve the quality of work by the state revenue authorities. 15.12.2025. [Electronic Resource] // Internet publication of Information Agency LLP ALATAU. – URL: https://www.enbekshiqazaq.kz/ru/news/392247-zapuskaetsya-oprosnik-v-tselyakh-povysheniya-kachestva-raboty.html (access date: 06.04.2026).
13. Kazakhstani customs intends to become more user-friendly. 06.05.2025. [Electronic Resource] // The Kursiv website. – URL: https://kz.kursiv.media/en/2025-05-06/engk-tank-kazakhstani-customs-intends-to-become-more-user-friendly/?utm_campaign=endless_feed (access date: 06.04.2026).

© Колчева Д.В., 2026

Колчева Дарья Валерьевна
кандидат технических наук, доцент, профессор кафедры таможенного дела и экспертизы товаров
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», РФ, ДНР, г. Донецк
kolcheva_darya@mail.ru
+7-949-330-63-70
ORCID: 0000-0001-5048-2675

Kolcheva Darya
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Customs and Examination of Goods
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky", Russian Federation, DPR, Donetsk city

© Колчева Д.В., 2026