

УДК 338.2

© Т. А. Блаженкова, канд. экон. наук, доцент
(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
Санкт-Петербург, Россия)
E-mail: tblazhenkova@lan.spbgasu.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2023-20-5-97-105

© T. A. Blazhenkova, PhD in Sci. Ec., Associate Professor
(Saint Petersburg State University
of Architecture and Civil Engineering,
St. Petersburg, Russia)
E-mail: tblazhenkova@lan.spbgasu.ru

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННОЙ И ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУР В ЦЕЛЯХ ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

DEVELOPMENT DIRECTIONS OF CUSTOMS AND LOGISTICS INFRASTRUCTURES IN ORDER TO FORM A SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT INDUSTRY

Рассматривается проблема обеспечения единого организационно-технологического процесса грузоперевозок. Отмечаются важность и сложность развития транспортной отрасли, вовлеченность в решение этой задачи таможенной службы страны. Приводится анализ объективности размещения таможенных органов для решения задач доставки грузов с заданными параметрами модели по стоимостным и временным характеристикам, устойчивости грузопотоков. Даны рекомендации по устранению выявленных проблем.

Ключевые слова: цепь поставок, транспортный каркас, транспортные коридоры, организационно-управленческая структура, адаптивность.

The paper considers the problem of ensuring a unified organizational and technological process of cargo transportation. The importance and complexity of the transport industry development, the involvement of the country's customs service in solving this problem are revealed. The analysis of the objectivity of the placement of customs authorities is carried out in order to solve the problems of cargo flows. Recommendations are given to eliminate the identified problems.

Keywords: supply chain, transport framework, transport corridors, organizational and management structure, adaptability.

Введение

В 2008 г. в России принята и реализуется транспортная стратегия до 2030 г.¹ Ее целью является развитие транспортного каркаса страны [1–4], под которым понимают опорную сеть дорог или основную схему развития транспортной системы страны, интегрирующую сеть международных транспортных ко-

ридоров (МТК) на своей территории по осям север–юг и запад–восток, а также продолжение процессов органического срастания грузового транспорта, закупки, производства и распределения, когда все участники международной цепи поставки превращаются в звенья единой системы, запущенной еще в 1970-х годах идеями глобализации макроэкономик. Развитие транспортной системы предполагает создание не только физических компонент транспортировки (подвиж-

¹ Министерство транспорта Российской Федерации. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22.11.2008 г. № 1734-п. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/3/1009>

ной состав и тара, транспортные пути всех видов, транспортные узлы, распределительные центры, устройства и средства переработки и передачи информации и пр.), но и рациональной организации работы взаимодействующих в цепи поставки видов транспорта, увязывающей между собой технологию обработки транспортных единиц и обслуживания пассажиров в пунктах взаимодействия, создающей единый ритм в процессе перевозок и перегрузочных работ, — единого организационно-технологического процесса (ЕОТП).

Важнейшее назначение транспортного каркаса России — это развитие региональных и отраслевых экономик, реализация транзитного и экспортного потенциалов страны [5–7], в целях развития которых в 2020 г. Правительство России учредило Автономную некоммерческую организацию «Дирекция международных транспортных коридоров». В задачи Дирекции входит создание сети приоритетных транспортных коридоров (ТК) с заданными параметрами модели по стоимостным и временным характеристикам, устойчивости грузопотоков. Сегодня по территории России проходит порядка десяти ТК, среди них известные «Приморье-1» и «Приморье-2» (далее — PR-1 и PR-2 соответственно), а также коридор «Восток–Запад» на основе Транссибирской магистрали (ТСМ) и Байкало-Амурской магистрали (БАМ).

В свое время ЭСКАТО ООН при проектировании МТК отдали предпочтение ТСМ как самому короткому маршруту — «сухопутному мосту» в сообщении между Европой и странами Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Преимуществом Транссиба являются протяженность (порядка 10 000 км) и полная электрификация, а также технические возможности, которые позволяют освоить грузоперевозки до 100 млн тонн в год, в числе которых по технологии «контейнерных перевозок» 200–300 тыс. TEU в год. Тем

не менее, у МТК Восток–Запад есть серьезные «зарубежные» конкуренты: морской путь через Суэцкий канал, МТК «ЮГ–Запад» (Трансазиатская магистраль), МТК «Европа–Кавказ–Азия» (TRASECA). В будущем с развитием своей инфраструктуры таким конкурентом станет и Северный морской путь. Одним из основных конкурентов является МТК «Север–Юг», который уже сейчас считается одной из главных точек роста в развитии экономических связей со странами Индийского океана, Персидского залива и Южной Америки. В развитии МТК «Север–Юг» есть интерес сопредельных России стран. В подтверждение этого в сентябре 2020 г. подписана Бакинская декларация, которая учитывает реализацию беспроводных технологий и технологии одного окна, создание единой системы управления МТК, центра его финансовой ответственности. Представители бизнеса территориальных стран МТК «Север–Юг» (АО «РЖД Логистика», ОАО «Транспортно-логистический центр Туркменистана» и АО «KTZ Express») для реализации ЕОТП в сфере железнодорожных перевозок открыли совместное предприятие, цель которого — создание единого логистического оператора (ЕЛО), который позволит объединить компетенции участников цепи поставок для формирования «беспроводных» вариантов доставки грузов, механизмов устойчивого развития транспортной отрасли.

Постановка и исследование проблемы

Законодатели РФ и представители бизнеса методично реализуют концепцию ЕОТП в целях внедрения «беспроводной» технологии транспортировки грузов в экспортном и транзитном направлениях через территорию России, устраняя барьеры инфраструктурной, административной, финансовой, тарифной групп [8–11]. Среди административных барьеров (около 40) в оценке того же МТК «Север–Юг» Евразийский банк развития (ЕАБР) выделил «негармонизирован-

ные процедуры пересечения границ». Задача снятия таких административных барьеров ложится в том числе и на «плечи» Федеральной таможенной службы РФ.

Основу совершенствования таможенного дела на современном этапе определяет Стратегия развития Федеральной таможенной службы до 2030 г., которая создана с целью основания качественно новой, в том числе насыщенной искусственным интеллектом, быстро перенастраиваемой, информационно связанной с внутренними и внешними партнерами, умной таможенной службы, а также предполагает трансформацию и преобразование самих таможенных органов [12–14].

Развитие и размещение таможенных органов РФ на текущем этапе определяет концепция таможенного оформления и контроля в местах, приближенных к таможенной границе. Одной из целей Концепции стало смещение мест совершения таможенных операций, связанных с выпуском товаров из внутренних территорий, на приграничные. Благодаря этому решаются социальные проблемы развития приграничных территорий, развивается транспортно-логистическая инфраструктура и создаются рабочие места, что является стимулом для развития транспортной отрасли и экономики приграничного региона. А приближение постов к автомобильным и железнодорожным развязкам с созданием в этих местах необходимой околотаможенной инфраструктуры приводит еще и к сокращению логистических затрат предпринимателей, в том числе участников ВЭД и лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела.

При этом таможенные органы ФТС РФ по территории страны размещены неравномерно. Высокая концентрация таможенных подразделений остается в центральной части страны (в Центральном, Северо-Западном округах), уменьшается на Дальнем Востоке, а на Урале и Северном Кавказе составляет

наименьшую концентрацию. Транспортные коридоры страны одновременно проходят по территории нескольких субъектов РФ. Таможенные посты и таможни на протяжении того или иного транспортного коридора подчинены разным региональным таможенным управлениям (РТУ). Например, МТК «Северный морской путь» подконтролен Красноярской (Сибирское таможенное управление с центром в Новосибирске), Мурманской и Карельской (Северо-Западное таможенное управление с центром в Санкт-Петербурге), Хабаровской и Сахалинской (Дальневосточное таможенное управление с центром во Владивостоке), Тюменской таможням (Уральское таможенное управление с центром в Екатеринбурге). Каждый транспортный коридор подконтролен нескольким РТУ, что не способствует реализации «бесшовной технологии» перевозки грузов.

Важно отметить, что размещение таможенных органов по территории РФ осуществляется на основе принципов, отражающих объективные требования экономических законов и государственной политики разных сфер: внешней, военной, экологической, санитарной и других. В числе экономических принципов учитывают наиболее эффективное использование источников энергии и природных ресурсов; содействие кооперации хозяйствующих субъектов; межрегиональное разделение труда и экономическую интеграцию; содействие комплексному развитию экономик регионов посредством внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов.

Сегодня объективные требования экономических законов изменены акцентированием руководства страны на развитии регионов (если посмотреть на карту России, то мы увидим, что созданные особые экономические зоны в большинстве своем размещены вдоль ТК «Восток–Запад»), а также на смещении активности участников ВЭД в направлении азиатских стран. Новые цепи

поставок строятся с учетом транзитного потенциала России, основу которого составляют транспортные коридоры. Такое смещение оказывает влияние и на загруженность, и на эффективность деятельности отдельно взятых таможенных постов и таможен. Так, например, Сибирское таможенное управление и Красноярская железная дорога осуществили в 2021 г. совместный проект по оптимизации работы железнодорожной станции Карабула. В последние годы через эту станцию вырос экспортный поток стратегически важных товаров — леса, лесоматериалов, а также продукции Богучанского алюминиевого завода. Канский таможенный пост для организации посменной работы в целях таможенного оформления и контроля был вынужден регулярно командировать своих должностных лиц на эту станцию, а это почти 300 км пути. Такая организация работы влияла на скорость выполнения таможенными органами операций, связанных с выпуском товаров. В 2021 г. на станцию Карабула перемещено отделение таможенного оформления и таможенного контроля № 2 Канского таможенного поста. Таким проектным решением повышена оперативность таможенного контроля на железнодорожной станции Карабула.

Очевидно, есть системные проблемы таможенной службы, влияющие на сроки внедрения «бесшовных» вариантов доставки грузов и препятствующие достижению организационного единства в работе транспортных коридоров. Они требуют системного решения: переоценки размещения таможенных органов по территории РФ, смещения мест совершения таможенных операций к границам ТК.

Результаты и обсуждение

Эффективное решение поставленных задач органами государственной власти, в том числе Федеральной таможенной службой РФ, напрямую зависит от грамотно выстроенной организационно-управленческой

структуры. Организационная структура и использование этого инструмента в развитии таможенных органов тесно связаны с решением управленческих задач. Предлагаем выделить основные проблемы управления таможенными органами, на решение которых может повлиять правильно сформированная организационно-управленческая структура:

- длительные сроки обработки информации и доведение решений сверху вниз;
- конфликты интересов и слабая координация;
- неадаптивность или несвоевременная адаптация к изменяющимся условиям и потребностям.

Отсутствие взгляда на организационно-управленческую структуру как инструмент приводит к тому, что она перестает соответствовать целям организации и, как следствие, снижает эффективность ее деятельности. Проявление проблемы структурного характера происходит чаще в период изменений. Перераспределение сфер ответственности и обеспечение сотрудничества в наше время становятся главным инструментом регулярного менеджмента. В таможенной сфере это особенно очевидно в связи с глобализацией и интеграцией национальных экономик, влиянием геополитических интересов, активным воздействием иных факторов внешней среды.

Под оргструктурой Федеральной таможенной службы РФ следует понимать упорядоченную совокупность множества элементов (структурных подразделений) иерархической системы управления, находящихся в отношениях друг с другом, обеспечивающих координацию действий, эффективное функционирование и развитие основных функциональных элементов.

Специфика оргструктуры управления таможенным делом заключается в том, что она формируется в результате сознательной деятельности высшего исполнительного органа

власти, узкой специализации деятельности и в том, что звенья управления размещены на соответствующих уровнях иерархии управления [15, 16].

В соответствии со статьей 253 Федерального закона от 03 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» организационно структура таможенной службы состоит из четырех уровней управления;

- федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по контролю и надзору в области таможенного дела;
- региональные таможенные управления (РТУ);
- таможи (Т);
- таможенные посты (ТП).

На текущий момент Федеральная таможенная служба РФ включает центральный аппарат ФТС (руководитель, коллегия ФТС РФ), восемь РТУ, четыре специализированных таможенных управления, 75 таможен (девять непосредственного подчинения ФТС РФ) и 524 таможенных поста (91 непосредственного подчинения ФТС РФ, два непосредственного подчинения РТУ). Также в ведении ФТС РФ находятся Российская таможенная академия (РТА), медицинские и оздоровительные учреждения и представительства (представители) таможенной службы РФ в иностранных государствах.

Федеральный орган управления — ФТС РФ, это системообразующая единица в системе таможенных органов РФ, отвечающая за координацию и контроль деятельности РТУ, таможен, таможенных постов, а также специализированных таможенных органов, представительств (представителей) таможенной службы РФ за рубежом и организаций, находящихся в ведении ФТС РФ.

На второй ступени в иерархии управления находятся РТУ. Их деятельность регу-

лируется Приказом ФТС РФ от 20 сентября 2021 г. № 797 «Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении». По сути РТУ являются промежуточным звеном между ФТС РФ и таможнями подведомственного региона. Таким образом, РТУ обеспечивают реализацию целей, задач и функций ФТС РФ в конкретном регионе.

Третья ступень в структуре таможенных органов РФ — таможни, осуществляющие управление деятельностью подведомственных таможенных постов.

И четвертая ступень или первичное звено в системе таможенных органов РФ — таможенные посты, подчиняющиеся в большинстве случаев таможне (в некоторых РТУ) или напрямую ФТС РФ. К функциям таможенных постов отнесены следующие: совершение таможенных операций, связанных с помещением товаров, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС под определенную таможенную процедуру; проведение таможенного контроля с применением системы управления исками (СУР); проведение необходимых экспертиз; проверка исчисления и взимание таможенных платежей; возбуждение дел об административных правонарушениях и прочие.

В оргструктуре ФТС применяются все виды взаимоотношений: вертикальные, горизонтальные, диагональные. Вертикальные управленческие отношения: ФТС – РТУ и ФТС – Т; горизонтальные управленческие отношения: РТУ – РТУ, Т – Т, ТП – ТП; диагональные управленческие отношения: ТП – взаимодействующая Т отправления/назначения, Т – взаимодействующее РТУ иного региона.

Анализ организационной структуры Федеральной таможенной службы позволяет выявить признаки следующих видов по классификации организационно-управленческих структур:

- линейные (структурные подразделения, осуществляющие таможенное оформление

и контроль, правоохранительную деятельность и др.);

- функциональные (кадровые, хозяйственные, финансово-плановые структурные подразделения, подразделения информационного обеспечения и материально-технического снабжения и др.);

- штабные (организационно-инспекторские и организационно-аналитические структурные подразделения, штатные и внештатные советники и др.);

- региональные (РТУ и др.);

- продуктовые (Акцизная таможня, Дальневосточный энергетический ТП и др.);

- ориентированные на потребителя (подразделения таможенных органов на территории уполномоченного экономического оператора (УЭО)).

Региональный вид структур использован при построении самой системы таможенной службы по территориальному признаку. В РФ выделено восемь федеральных таможенных округов: Центральный, Северо-Западный, Приволжский, Южный, Северо-Кавказский, Уральский, Сибирский, Дальневосточный. По числу таможенных округов создано соответственно восемь РТУ с центрами в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем-Новгороде, Ростове-на-Дону, Минеральных Водах, Екатеринбурге, Новосибирске, Владивостоке.

В целом ФТС соответствует линейно-функциональная оргструктура, на основе которой реализуется принцип единоначалия. Внутри таможни применяется штабная организационно-управленческая структура: введены организационно-инспекторские и организационно-аналитические подразделения, которые подчиняются не начальнику таможни, а высшему уровню в иерархии.

Линейно-функциональные и штабные организационно-управленческие структуры относятся к бюрократическим, а региональные, продуктовые и ориентированные на потребителя — к дивизиональным. У каждой

из перечисленных оргструктур есть недостатки, которые негативно влияют на деятельность таможенных органов. Но такая комбинация видов оргструктур в одной системе позволяет нивелировать влияние этих недостатков. Все они являются простыми видами в классификации оргструктур, в характеристиках которых отсутствует адаптивность.

Выводы

Выполнение таможенными органами своей функции имеет стратегическое значение для любого государства. По этой причине рациональное размещение структурных элементов таможенной службы стоит отнести к ключевым направлениям развития таможенной и логистической инфраструктур и формирования механизмов устойчивого развития транспортной отрасли.

Одним из направлений решения этой задачи можно назвать совершенствование организационно-управленческой структуры ФТС РФ. По нашему мнению, это, во-первых, внедрение адаптивных видов, например, проектных организационно-управленческих структур, основанных на создании временных подсистем внутри ФТС для решения конкретной поставленной задачи, такой как развитие и обеспечение беспрепятственной работы конкретного МТК; во-вторых, оптимизация дивизиональной оргструктуры ФТС РФ через изменение границ таможенных округов с привязкой к конкретным МТК либо включение в действующую структуру элемента по продукту — единый орган управления таможенными функциями и операциями на всех МТК на территории РФ по аналогии с Центральной энергетической таможней либо Дирекцией международных транспортных коридоров.

При этом обязательным условием решения задачи является удовлетворение потребности в таможенных операциях на прогнозируемый период с дифференциацией по регионам. Ограничениями будут состояние таможенной системы РФ, пропускная спо-

способность транспортной сети страны. Для решения такого вида экономических задач могут быть применены инструменты моделирования, методы линейного программирования, а также теория массового обслуживания [17–20]. Решение подобных задач потребует от исполнителей высокой квалификации, владения специальными компетенциями.

Библиографический список

1. Асаул М. А., Малыгин И. Г., Мохов А. Е. Международные транспортные коридоры Евразии и Экономический пояс Шелкового пути // Евразийская интеграция: Экономика, право, политика. 2019. № 4. С. 33–40.
2. Блаженкова Т. А. Транспортные коридоры при построении цепей поставок // Современные проблемы менеджмента в строительстве: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, 24-25 ноября 2022 года. СПб., 2023. С. 52–60.
3. Матюшин Л. Н., Синицына А. С. Транспортные коридоры на Евразийском пространстве. М., 2021. 272 с.
4. Международные транспортные коридоры на Евразийском пространстве: развитие широтных маршрутов // Информационно-аналитический обзор, октябрь 2020 г. URL: https://index1520.com/upload/medialibrary/954/_-_RU.pdf
5. Комов М. С. Международные транспортные коридоры как основа реализации транспортно-транзитного потенциала Евразийского экономического союза // Фундаментальные исследования. 2019. № 12-1. С. 82–87.
6. Антипова Л. Г., Кантарович А. А. Развитие экспортного контроля для повышения качества таможенных услуг // Теория и практика управления государственными функциями и услугами. Тарифное регулирование: сб. материалов III национальной науч.-практ. конф.; под ред. д. э. н., профессора И.В. Федосеева. СПб., 2020. С. 13–17.
7. Антипова Л. Г., Блаженкова Т. А., Кантарович А. А. Основные направления развития межведомственного взаимодействия ФТС России и ФСТЭК России при проведении экспортного контроля // Ученые записки Санкт-Петербургского им. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2021. № 3 (79). С. 9–15.
8. Блаженкова Т. А. Проблематика нормативно-правового регулирования логистической деятельности // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. СПб., 2017. С. 40–44.
9. Плетнева Н. Г., Блаженкова Т. А. Таможенные аспекты в минимизации логистических затрат при организации международных перевозок // Вестник гражданских инженеров. 2021. № 2 (85). С. 263–268.
10. Блаженкова Т. А. Финансовый аутсорсинг в международных цепях поставок // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф. СПб., 2018. С. 79–82.
11. Блаженкова Т. А. Меры защиты внутреннего рынка // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей: сб. тезисов докладов междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Е. А. Горбашко. СПб., 2019. С. 56–61.
12. Антипова Л. Г., Тимофеева Е. Ю. Вопросы совершенствования таможенных операций в целях повышения эффективности транзитных перевозок на территории Евразийского экономического союза. // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф.. СПб., 2019. С. 16–23.
13. Антипова Л. Г., Кантарович А. А. Проблемы и их решения при осуществлении таможенных операций в условиях цифровой экономики // Теория и практика управления государственными функциями и услугами. Тарифное регулирование: сб. науч. тр. IV национальной науч.-практ. конф.; под ред. д. э. н., профессора И. В. Федосеева. СПб., 2021. С. 12–19.
14. Антипова Л. Г., Кантарович А. А. Направления совершенствования таможенного контроля в условиях цифровизации // ВЭД, логистика, таможня: достижения, проблемы и новые решения: сб. докладов III Всерос. науч.-практ. конф. Хабаровск, 2021. С. 6–13.
15. Бородулина С. А., Пантина Т. А. Организационно-экономические методы управления транспортными системами. СПб., 2019. 432 с.
16. Куракин В. С. Организационная структура таможенных органов Российской Федерации // Молодой ученый. 2021. № 22 (364). С. 335–337. URL: <https://moluch.ru/archive/364/81758/>
17. Лукинский В. В., Плетнева Н. Г., Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2020. 359 с.
18. Логистика и управление цепями поставок / под ред. В. В. Щербакова. М.: Юрайт, 2016. 471 с.
19. Плетнева Н. Г. Интеграция управления рисками и контроллинга логистики как направление развития методологии управления рисками в цепях поставок // Перспективы развития логистики и управления цепями поставок: сб. науч. тр. VII Междунар. науч. конф. (18 апреля 2017 г.). В 2 ч. Ч. 2 / науч. ред. В. И. Сергеев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М., 2017. С. 527–535.

20. Lukinskiy V., Pletneva N. Impact of solutions for goods transportation on business efficiency and traffic safety // *Transportation Research Procedia*. 2018. Vol. 36. Pp. 459–464.

References

1. Asaul M. A., Malygin I. G., Mokhov A. E. *Mezhdunarodnye transportnye koridory Evrazii i Ekonomicheskii poyas Shelkovogo puti* [International transportation corridors of Eurasia and the Silk Road Economic Belt]. *Evraziyskaya integratsiya: Ekonomika, pravo, politika – Eurasian Integration: Economics, Law, Politics*, 2019, no. 4, pp. 33–40.
2. Blazhenkova T. A. *Transportnye koridory pri postroenii tsepey postavok* [Transport corridors in the construction of supply chains]. *Trudy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, 24-25 noyabrya 2022 goda «Sovremennye problemy menedzhmenta v stroitel'stve»* [Proceedings of the All-Russian scientific-practical conference with international participation, November 24-25, 2022 «Modern problems of management in construction»]. St. Petersburg, 2023, pp. 52–60.
3. Matyushin L. N., Sinityna A. S. *Transportnye koridory na Evraziyskom prostranstve* [Transport corridors in the Eurasian space]. Moscow, 2021, 272 p.
4. *Mezhdunarodnye transportnye koridory na evraziyskom prostranstve: razvitie shirotnykh marshrutov* [International transport corridors in the Eurasian space: development of latitudinal routes]. *Informatsionno-analiticheskii obzor, oktyabr' 2020 g.* [Information and analytical review, October 2020]. Available at: https://index1520.com/upload/medialibrary/954/_-_RU.pdf
5. Komov M. S. *Mezhdunarodnye transportnye koridory kak osnova realizatsii transportno-tranzitnogo potentsiala Evraziyskogo ekonomicheskogo soyuza* [International transport corridors as a basis for the realization of transport and transit potential of the Eurasian Economic Union]. *Fundamental'nye issledovaniya – Fundamental Research*, 2019, no. 12-1, pp. 82–87.
6. Antipova L. G., Kantarovich A. A. *Razvitie eksportnogo kontrolya dlya povysheniya kachestva tamozhennykh uslug* [Development of export control to improve the quality of customs services]. *Trudy III natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Teoriya i praktika upravleniya gosudarstvennymi funktsiyami i uslugami. Tarifnoe regulirovanie»* [Proceedings of the III national scientific-practical conference «Theory and practice of management of state functions and services. Tariff regulation»]. Ed. by Fedoseev I. V. St. Petersburg, 2020, pp. 13–17.
7. Antipova L. G., Blazhenkova T. A., Kantarovich A. A. *Osnovnye napravleniya razvitiya mezhvedomstvennogo vzaimodeystviya FTS Rossii i FSTEK Rossii pri provedenii eksportnogo kontrolya* [Main directions of development of interdepartmental interaction between FCS of Russia and FSTEK of Russia in export control]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo im. Bobkova filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii – Scientific Works of the St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy named after Bobkov*, 2021, no. 3 (79), pp. 9–15.
8. Blazhenkova T. A. *Problematika normativno-pravovogo regulirovaniya logisticheskoy deyatel'nosti* [Problems of normative-legal regulation of logistic activity]. *Trudy XVI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Logistika: sovremennye tendentsii razvitiya»* [Proceedings of the XVI International scientific-practical conference «Logistics: modern tendencies of development»]. St. Petersburg, 2017, pp. 40–44.
9. Pletneva N. G., Blazhenkova T. A. *Tamozhennye aspekty v minimizatsii logisticheskikh zatrat pri organizatsii mezhdunarodnykh perevozok* [Customs aspects in minimizing logistics costs in the organization of international transportation]. *Vestnik grazhdanskikh inzhenerov – Bulletin of Civil Engineers*, 2021, no. 2 (85), pp. 263–268.
10. Blazhenkova T. A. *Finansoviy outsorsing mezhdunarodnykh tsepyakh postavok* [Financial outsourcing of international supply chains]. *Trudy XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Logistika: sovremennye tendentsii razvitiya»* [Proceedings of the XVII International scientific-practical conference «Logistics: modern tendencies of development»]. St. Petersburg, 2018, pp. 79–82.
11. Blazhenkova T. A. *Mery zashchity vnutrennego rynka* [Measures of the domestic market protection]. *Trudy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Natsional'naya kontseptsiya kachestva: gosudarstvennaya i obshchestvennaya zashchita prav potrebitel'ev»* [Proceedings of the International scientific and practical conference «National concept of quality: state and public protection of consumer rights»]. Ed. by Gorbashko E. A. St. Petersburg, 2019, pp. 56–61.
12. Antipova L. G., Timofeeva E. Yu. *Voprosy sovershenstvovaniya tamozhennykh operatsiy v tselyakh povysheniya effektivnosti tranzitnykh perevozok na territorii Evraziyskogo ekonomicheskogo soyuza* [Issues of improving customs operations to increase the efficiency of transit transportation in the Eurasian Economic Union]. *Trudy XVIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Logistika: sovremennye tendentsii razvitiya»* [Proceedings of the XVIII International scientific and practical conference «Logistics: modern trends of development»]. St. Petersburg, 2019, pp. 16–23.
13. Antipova L. G., Kantarovich A. A. *Problemy i ikh resheniya pri osushchestvlenii tamozhennykh operatsiy v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki* [Problems and their

solutions in the implementation of customs operations in the digital economy]. *Trudy IV natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Teoriya i praktika upravleniya gosudarstvennymi funktsiyami i uslugami. Tarifnoe regulirovanie»* [Proceedings of the IV national scientific-practical conference «Theory and practice of management of state functions and services. Tariff regulation»]. Ed. by Fedoseev I. V. St. Petersburg, 2021, pp. 12–19.

14. Antipova L. G., Kantarovich A. A. *Napravleniya sovershenstvovaniya tamozhennogo kontrolya v usloviyakh tsifrovizatsii* [Directions of improvement of customs control in the conditions of digitalization]. *Trudy III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «VED, logistika, tamozhnya: dostizheniya, problemy i novye resheniya»* [Proceedings of the III All-Russian scientific-practical conference «Foreign Economic Activity, Logistics, Customs: achievements, problems and new solutions»]. Khabarovsk, 2021, pp. 6–13.

15. Borodulina S. A., Pantina T. A. *Organizatsionno-ekonomicheskie metody upravleniya transportnymi sistemami* [Organizational and economic methods of management of transport systems]. St. Petersburg, 2019, 432 p.

16. Kurakin V. S. *Organizatsionnaya struktura tamozhennykh organov Rossiyskoy Federatsii* [Organizational structure of the customs authorities of the Russian Federation]. *Molodoy ucheniy – Young scholar,*

2021, no. 22 (364), pp. 335–337. Available at: <https://moluch.ru/archive/364/81758/>

17. Lukinskiy V. V., Pletneva N. G., Lukinskiy V. S. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and supply chain management]. Moscow, Yurayt Publ., 2020, 359 p.

18. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok* [Logistics and supply chain management]. Ed. by V. V. Shcherbakov. Moscow, Yurayt Publ., 2016, 471 p.

19. Pletneva N. G. *Integratsiya upravleniya riskami i kontrollinga logistiki kak napravlenie razvitiya metodologii upravleniya riskami v tsepyakh postavok* [Integration of risk management and logistics controlling as a direction of development of methodology of risk management in supply chains]. *Trudy VII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii 18aprelya2017g. «Perspektivy razvitiya logistiki i upravleniya tsepyami postavok»* [Proceedings of the VII International scientific conference April 18, 2017 «Prospects for the development of logistics and supply chain management»]. In 2 pts. Pt. 2 Ed. by Sergeev V. I. Moscow, Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki» Publ., 2017, pp. 527–535.

20. Lukinskiy V., Pletneva N. Impact of solutions for goods transportation on business efficiency and traffic safety. *Transportation Research Procedia*, 2018, vol. 36, pp. 459–464.