

УДК 35:65:339.5

Будз О.Ф.

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»***СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МИТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
НА ЗАСАДАХ ВРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

У статті обґрунтовано актуальність реформування митного обслуговування підприємств на засадах формування грамотної ефективної стратегії розвитку цієї сфери. Розроблено уніфіковану послідовність стратегічного планування митного обслуговування підприємств. Запропоновано, обґрунтовано доцільність врахування інтересів стейкхолдерів митного обслуговування підприємств під час розроблення стратегії у цій сфері.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, митне обслуговування, митні органи, підприємства, стейкхолдери.

**Будз О.Ф. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ТАМОЖЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВАХ
УЧЕТА ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

В статье обоснована актуальность реформування таможенного обслуживания предприятий на основах формирования грамотной эффективной стратегии развития этой сферы. Разработана унифицированная последовательность стратегического планирования таможенного обслуживания предприятий. Предложена, обоснована целесообразность учета интересов стейкхолдеров таможенного обслуживания предприятий при разработке стратегии в этой сфере.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, таможенное обслуживание, таможенные органы, предприятия, стейкхолдеры.

**Budz O.F. STRATEGIC PLANNING OF CUSTOMS SERVICING OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF STAKEHOLDERS
INTERESTS**

The article substantiates the importance of reforming the customs servicing of enterprises on the basis of the formation of a competent and effective strategy for the development of this sphere. The unified sequence of strategic planning of customs servicing of enterprises is developed. The expediency of taking into account the stakeholders interests of the customs servicing of enterprises during the development of the strategy in this area is proposed and substantiated.

Keywords: strategy, strategic planning, customs servicing, customs authorities, enterprises, stakeholders.

Постановка проблеми. В умовах європейської інтеграції України важливим вектором розвитку національної економіки є зовнішня торгівля товарами, роботами, послугами між вітчизняними та зарубіжними суб'єктами господарювання. Одним з ключових чинників забезпечення успіху здійснення зовнішньоторговельних операцій є якісне та гармонізоване з міжнародними стандартами митне обслуговування підприємств, що ґрунтується на взаємодії різних суб'єктів, насамперед представників митних органів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. На жаль, як свідчать результати різних спеціалізованих досліджень, сьогодні в митному обслуговуванні на різних рівнях існують чималі проблеми, зумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. При цьому найбільш пильна увага теоретиків та практиків прикута до роботи саме митних органів, адже від результатів їхньої діяльності значною мірою залежать не лише ефективність та оперативність проходження митного оформлення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, але й розвиток національної економіки, імідж держави на міжнародній арені як надійного та стабільного партнера тощо.

Незважаючи на численні прагнення та спроби вдосконалити систему управління митним обслуговуванням підприємств за роки незалежності України, котрі істотним чином активізуються під егідою Європейського Союзу, на жаль, чимало з них є лише декларативними та безуспішними, а інколи навіть провальними та негативними. Сьогодні чинна система митних органів характеризується вагомими недоліками, пов'язаними насамперед із пріоритетністю фіскальної функції та нівелюванням сервісної функції, відсутністю гармонізації з міжнародними стандартами, високим рівнем бюрократії, непрозорістю роботи, втратою довіри суспільства тощо.

З огляду на усе вищевикладене очевидно є нагальна необхідність розв'язання наявних вагомих проблем у сфері митного обслуговування суб'єктів господарювання на засадах розроблення ефективної стратегії їхньої роботи, що є ключовим елементом функції планування. Саме ця функція управління дає змогу на засадах ретельних досліджень визначити та обґрунтувати перспективні напрями, вектори та орієнтири митного обслуговування підприємств, дотримання яких забезпечуватиме цілеспрямоване досягнення встановлених цілей та завдань. При цьому ефективність планування перш за все визначається якістю розроблення базових невід'ємних елементів, етапів та послідовності цієї функції, що формує підґрунтя для її здійснення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми десятиліттями проблематика митного обслуговування суб'єктів господарювання набуває дедалі активнішого поширення в наукових та професійних колах [1–7]. Незважаючи на активне зацікавлення проблемами реформування процесів митного обслуговування підприємств, варто зазначити, що публікаційні матеріали у цій сфері швидко втрачають актуальність з огляду на динамічний темп змін нормативно-правової бази, яка регулює митну сферу, а особливо в сучасних умовах європейської інтеграції та необхідності приведення положень вітчизняного законодавства до міжнародних норм. Отже, доцільно проаналізувати наявні джерела, що відображають особливості стратегічного планування митного обслуговування підприємств.

Варто зазначити, що певні елементи стратегічного планування роботи митних органів, зокрема їх роботи у сфері митного обслуговування підприємств, розробляються органами влади та затверджуються у відповідних нормативно-правових актах. Так, щодо стратегічного аспекту, то він відображе-

ний у Стратегічному плані розвитку ДФС України на 2015–2018 рр. У цьому Плані визначено сукупність стратегічних цілей та відповідних стратегічних ініціатив (заходів), а також терміни їхнього виконання та відповідальні структурні підрозділи. Слід зауважити, що такий план відображає не лише митні аспекти, але й фіскальну складову, котра пріоритетним чином репрезентована в планових документах [7].

Розглядаючи стратегії роботи митних органів різних країн світу, зокрема Польщі, Естонії, Кіпру, США, Франції, зауважимо, що у більшості держав розроблено чіткі окремі комплексні стратегії розвитку саме митних органів, котрі відображені у відповідних документах та розкривають у взаємозв'язку усі невід'ємні структурні елементи стратегії, зокрема місію, візію, цілі, завдання, заходи, індикатори, фактори. Варто зазначити, що перелічені елементи визначені та прописані фахівцями Європейської Комісії в Митних Прототипах ЄС «Шляхи покращення якості митних послуг» [6].

Як зазначають фахівці та практики митного профілю, ось уже 4 роки поспіль в Україні фактично відсутня дієва, грамотна та конкретна стратегія розвитку митної системи, котра б відображала ключову ідею її реформування, визначала досяжні цілі та завдання, систематизувала перспективні вектори подальшого розвитку та деталізувала заходи втілення такої стратегії.

З огляду на результати аналізування та порівняння вітчизняної та зарубіжної практики стратегічно-тактичного планування роботи митних органів, зокрема їх роботи у сфері митного обслуговування підприємств, можна зробити висновок про те, що сьогодні в Україні немає окремої дієвої обґрунтованої та чіткої стратегії розвитку митної системи, зокрема у сфері митного обслуговування підприємств. Це обґрунтовується тим, що в нашій державі функціонує Державна фіскальна служба України, котра об'єднує податкову та митну сфери, при цьому роблячи пріоритетною саме фіскальну складову та нівелюючи належне значення розвитку митної складової як окремого стратегічно важливого напрямку. Сьогодні чинна стратегія розвитку митного обслуговування підприємств на рівні центрального і територіальних органів влади не відображає перспективних ідейних змін та дієвих реформаторських заходів, що забезпечували б прогресивний розвиток цієї сфери за кращими зарубіжними моделями. Чимало якісних стратегічних ініціатив щодо реформування митної системи України, генерованих як вітчизняними, так і зарубіжними суб'єктами (представниками вітчизняних органів влади, міжнародних організацій, митних органів іноземних держав тощо), так і залишаються на рівні ідей та не знаходять реального втілення, що істотно гальмує прогресивний розвиток митної сфери. Окрім цього, чинні плани стратегічного розвитку митної системи України не відображають усього комплексу невід'ємних структурних елементів ефективної стратегії, про які зазначалося вище. Відсутність хоча б одного з необхідних елементів порушує цілісність структури стратегії, не формує комплексного якісного бачення розвитку митної сфери України, а отже, не забезпечує досягнення бажаних результатів.

Досліджуючи зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку митної справи, І.М. Квеляшвілі зазначає, що усі кардинальні ефективні трансформації іноземних митних систем ґрунтуються на прогресивних наукових досягненнях та якісному

менеджменті. Автор доводить думку, що стратегії є основним механізмом управління змінами під час здійснення митної справи. Саме завдяки якісній стратегії розвитку митної системи багатьом державам вдалося забезпечити ефективне та безпечне переміщення товарів і вантажів, активізацію міжнародної торгівлі, зниження рівня корупції, незаконної торгівлі та економічного шахрайства тощо [5].

Мета статті. Отже, з огляду на усе вищевикладене виникає необхідність розробки обґрунтованої та дієвої стратегії митного обслуговування підприємств, що дасть змогу вибудувати ефективну траєкторію розвитку цієї сфери на засадах чіткого встановлення місії, цілей та завдань, дослідження факторів впливу, визначення базових індикаторів успіху та розроблення заходів щодо їхнього досягнення тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Митне обслуговування підприємств не є монособ'єктним процесом, а реалізується у взаємодії щонайменше двох суб'єктів, а саме представників митних органів та суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, до митного обслуговування можуть бути залучені митні посередники, спеціалізовані некомерційні організації митного профілю тощо. Варто також зауважити, що в результатах митного обслуговування підприємств зацікавлені не лише його безпосередні виконавці, але й інші суб'єкти, а саме так звані стейкхолдери. Йдеться про державу загалом, інші органи влади, митні органи сусідніх країн, суспільство, підприємництво, міжнародні організації тощо. Отже, під час розроблення стратегії митного обслуговування підприємств великого значення набуває врахування інтересів усіх стейкхолдерів, що визначатимуть цілі та завдання у цій сфері.

Насамперед сформуємо уніфіковану та логічно обґрунтовану послідовність стратегічного планування митного обслуговування підприємств. На підставі вивчення низки спеціалізованих літературних джерел та нормативно-правових актів [1–8], а також практики вітчизняної та зарубіжної практики у цій сфері розроблено послідовність стратегічного планування митного обслуговування підприємств, що передбачає реалізацію таких етапів:

- 1) формування інформаційного забезпечення стратегічного планування митного обслуговування підприємств;
- 2) формування системи стейкхолдерів митного обслуговування підприємств, ідентифікація їхніх інтересів;
- 3) визначення місії, візії, цілей, деталізація завдань митного обслуговування підприємств;
- 4) ідентифікація, аналізування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на митне обслуговування підприємств;
- 5) формування системи стратегічних показників митного обслуговування підприємств;
- 6) розроблення стратегічних програм розвитку митного обслуговування підприємств на засадах взаємодії зі стейкхолдерами;
- 7) визначення, обґрунтування джерел фінансування стратегічного розвитку митного обслуговування підприємств;
- 8) складання, затвердження стратегії розвитку митного обслуговування підприємств на засадах структурної композиції;
- 9) побудова стратегічної карти розвитку митного обслуговування підприємств;
- 10) діагностування ефективності та досяжності стратегії розвитку митного обслуговування підприємств.

Нижче більш ретельно розглянемо особливості реалізації кожного з етапів стратегічного планування митного обслуговування підприємств.

Так, на першому етапі послідовності стратегічного планування відбуваються збір та обробка інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування митних органів, а також суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, митних посередників, некомерційних організацій митного профілю та інших зацікавлених суб'єктів щодо митного обслуговування. Зокрема, така інформація повинна стосуватися насамперед проблем реалізації митного обслуговування на різних рівнях, а також сильних сторін, загроз та перспектив розвитку у цій сфері. Йдеться про формування комплексної інформаційної бази, що складатиметься з даних різних суб'єктів, адже митне обслуговування не є моносуб'єктним процесом, а реалізовується у взаємодії щонайменше двох суб'єктів, а саме митних органів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, митне обслуговування підприємств є важливим законодавчо регульованим процесом, в результатах якого зацікавлені різноманітні стейкхолдери (держава, інші органи державної влади, громадяни країни, підприємницький сектор, митні органи зарубіжних держав, міжнародні організації тощо), котрі певним чином впливають на цю сферу. На сучасному етапі європейської інтеграції України митне обслуговування є одним з пріоритетних напрямів розвитку, тому у його реформуванні беруть участь різноманітні внутрішні та зовнішні суб'єкти. Так, міжнародні організації, державні органи влади, некомерційні організації митного профілю та інші суб'єкти розробляють спеціалізовані рекомендації розвитку митного обслуговування підприємств. Таким чином, на початковому етапі доцільно зібрати релевантні дані з різноманітних джерел задля формування комплексної інформаційної бази про стан, загрози та перспективи розвитку митного обслуговування підприємств.

Наступний етап стратегічного планування пов'язаний з визначенням зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів) у митному обслуговуванні підприємств та ідентифікацією їх інтересів у цій сфері. Як зазначалося вище, митне обслуговування є важливим процесом, який впливає на різні сфери на різних рівнях, тому в його результатах зацікавлений широкий спектр суб'єктів. Йдеться про суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, митних посередників, некомерційні організації митного профілю, працівників митних органів, державні органи влади, міжнародні організації, суспільство, партнерів митних органів, митні органи зарубіжних держав тощо. Кожен з перелічених стейкхолдерів переслідує власні інтереси, а митні органи в процесі митного обслуговування мають певні зобов'язання перед кожною групою стейкхолдерів, тому задля формування ефективної стратегії митного обслуговування підприємств слід враховувати інтереси кожної зацікавленої сторони.

Третій етап передбачає встановлення та обґрунтування ключових елементів стратегічного планування, тобто місії, візії, стратегічних цілей та завдань митного обслуговування підприємств. Усі перелічені елементи визначаються на основі зібраної з різних сфер інформації про проблеми, перспективи та загрози реалізації митного обслуговування підприємств, а також шляхом врахування ідентифікованих інтересів різних груп стейкхолдерів. Так, перш за все визначається місія митного обслуговування підприємств, що є чітко вираженою причиною здійснення цього процесу. Надалі встановлюється візія, тобто

конкретне бачення митного обслуговування підприємств у перспективі. З урахуванням визначених місії та візії встановлюються стратегічні цілі, що бажаними станами та характеристиками митного обслуговування підприємств. Слід зауважити, що завдання митного обслуговування формуються на підставі місії, візії та стратегічних цілей, а також відображають конкретні види робіт, які необхідно виконати для досягнення встановлених орієнтирів у цій сфері. Таким чином, завдання конкретизують цілі митного обслуговування підприємств та репрезентують широкий спектр видів робіт, які доводяться до відома їхніх виконавців.

Четвертий етап стратегічного планування пов'язаний з визначенням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також аналізуванням їхнього впливу на митне обслуговування підприємств. Слід зауважити, що для аналізування впливу факторів на митне обслуговування підприємств можна використувати методи експертних оцінок, кореляційно-регресійного аналізу тощо.

П'ятому етапі стратегічного планування слід розробити систему стратегічних показників, що забезпечуватимуть досягнення встановлених стратегічних орієнтирів митного обслуговування підприємств. Йдеться про вибір найбільш репрезентативних індикаторів, що характеризуватимуть стратегічні цілі митного обслуговування підприємств і забезпечуватимуть можливість діагностувати рівень їхньої досяжності. У цьому контексті пропонуємо визначити та групувати стратегічні індикатори митного обслуговування підприємств за відповідними стратегічними цілями та інтересами визначених груп стейкхолдерів. Це дасть змогу комплексно охопити та стратегічно спланувати розвиток митного обслуговування підприємств, а також забезпечити задоволення ключових груп стейкхолдерів у цій сфері.

Для досягнення встановлених значень стратегічних показників у сфері митного обслуговування підприємств слід розробити конкретні заходи. Оскільки митне обслуговування є полісуб'єктним процесом та характеризується широким спектром стейкхолдерів, то такі заходи, як правило, реалізуються в межах комплексних стратегічних програм. Саме тому шостий етап стратегічного планування пов'язаний з розробленням стратегічних програм розвитку митного обслуговування підприємств на засадах взаємодії зі стейкхолдерами. Як правило, такі програми складаються та реалізовуються не лише митними органами, а у співпраці з внутрішніми та зовнішніми партнерами (державними органами влади, міжнародними організаціями, митними органами інших країн, спеціалізованими організаціями митного профілю тощо). Здебільшого зазначені стратегічні програми містять перелік конкретних заходів щодо реформування механізмів митного обслуговування підприємств, відповідальних виконавців, терміни реалізації, необхідні обсяги фінансування тощо.

Сьомий етап стратегічного планування повинен передбачати визначення та обґрунтування джерел фінансування стратегічного розвитку митного обслуговування підприємств. Такими джерелами можуть бути цільові кошти державного бюджету, спеціальних фондів, ресурси, одержані від реалізації митних експериментів, зовнішні інвестиції тощо. Саме тому на попередньому етапі слід ретельно розрахувати необхідні обсяги фінансових ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних програм розвитку митного обслуговування підприємств, а також обґрунтувати доцільність їхнього витрачання для забез-

печення можливості одержання необхідної суми коштів.

На підставі результатів реалізації усіх попередніх етапів вибирається, формується, обґрунтовується та документально затверджується стратегія розвитку митного обслуговування підприємств. Ця стратегія повинна відображати чіткий напрям подальшого здійснення та вдосконалення митного обслуговування підприємств з урахуванням підготовленого інформаційного забезпечення, ідентифікованих інтересів стейкхолдерів, встановлених місії, візії, цілей та завдань, індикаторів та програм розвитку митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Фактично стратегія є композицією усіх зазначених елементів з виокремленням чіткого вектору розвитку митного обслуговування підприємств.

У стратегічному плануванні роботи митних органів досить поширеним є розроблення стратегічної карти, що здебільшого відображає розподіл конкретних завдань між виконавцями (як внутрішніми, так і зовнішніми), послідовність, взаємозв'язки та терміни їхнього виконання. Така стратегічна карта є своєрідною схемою реалізації стратегії та досягнення цілей розвитку митного обслуговування підприємств. Вона наочно дає можливість зрозуміти механізм досягнення стратегічних цілей та виконання завдань щодо реформування митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, дев'ятий етап стратегічного планування ґрунтується на розробленні стратегічної карти розвитку митного обслуговування підприємств.

Завершальним етапом стратегічного планування є оцінювання стратегії розвитку митного обслуговування підприємств за критеріями ефективності та досяжності. Таке оцінювання можна проводити одразу ж після розроблення стратегії для визначення її майбутньої ефективності та досяжності, впродовж реалізації стратегії з метою перевірки її поточної ефективності, досяжності та забезпечення можливості внесення необхідних коректив, а також після завершення терміну реалізації стратегії у цілях встановлення її фактичної і остаточної ефективності та досяжності.

Висновки. В умовах європейської інтеграції України пріоритетним завданням є активізація та сприяння здійсненню зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, за рахунок ефективного та оперативного митного обслуговування. На жаль, сьогодні ця сфера характеризується вагомими проблемами та потребує якісного реформування, що перш за все ґрунтується

на ефективно підготовленій стратегії розвитку митного обслуговування підприємств. Варто зазначити, що в Україні відсутня грамотно сформована стратегія митного обслуговування, що передусім спричинено відсутністю уніфікованої та логічно обґрунтованої послідовності її розроблення. Таким чином, у межах дослідження запропоновано уніфіковану послідовність стратегічного планування митного обслуговування підприємств, завершальним результатом якого є стратегія. Митне обслуговування підприємств не є моносуб'єктним процесом, а ґрунтується на взаємодії різних суб'єктів, зокрема митних органів, підприємств, митних посередників, некомерційних організацій. Крім того, в результатах митного обслуговування зацікавлені також інші суб'єкти, зокрема держава, суспільство, органи влади, митні органи сусідніх держав, міжнародні організації. Це обґрунтовує доцільність врахування їхніх інтересів під час розроблення стратегії митного обслуговування підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Іванова К.В. Концептуальні підходи до формування стратегічного управління митною справою. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління. 2012. Т. 208. Вип. 196. С. 123–128.
2. Івашова Л.М., Іванова К.В. Шляхи адаптації нормативно-правового забезпечення стратегічного управління митною діяльністю в Україні до світових стандартів. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. 2013. Вип. 2. С. 56–63.
3. Сторожук Ю.О. Державна стратегія розвитку митної політики в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). 2014. № 1. С. 259–266.
4. Квеліашвілі І.М. Стратегія розвитку державної митної справи як інструмент рівноправного партнерства у зовнішньому просторі. Публічне управління та митне адміністрування. 2015. № 2. С. 82–89.
5. Квеліашвілі І.М. Стратегія як основний механізм управління змінами при здійсненні митної справи: зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 6. С. 104–109.
6. Customs Blueprints – Pathways to modern customs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 2007. 89 p.
7. Стратегічний план розвитку ДФС України на 2015–2018 рр., затверджений наказом ДФС України від 12 лютого 2015 р. № 80. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/63703.html>.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів: Інтеллект-Захід, 2003. 352 с.