

## Антикризисное управление в сфере околотаможенных услуг

**ХУДЖАТОВ Михаил Бекзадаевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры таможенного дела Российского университета дружбы народов (РУДН)

**M. Khudzhatov** – candidate of economic sciences, associate professor of the department of customs affairs of the Russian university of peoples' friendship, Russia, Moscow  
Email: [mikhailkhudzhatov@mail.ru](mailto:mikhailkhudzhatov@mail.ru)

### CRISIS MANAGEMENT IN THE FIELD OF CUSTOMS SERVICES

#### Аннотация

В статье на основе результатов анализа деятельности организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, формулируются основные направления антикризисного управления участником ВЭД, пользующимся услугами в сфере таможенного оформления товаров.

**Ключевые слова:** таможенное дело, экономический кризис, околотаможенные услуги, внешнеэкономическая деятельность.

#### Annotation

The article considers results of the analysis of activity of the organizations engaged in foreign economic activities, and the main directions of anti-crisis management in the organizations of foreign trade activities using the services in the sphere of customs clearance of goods.

**Key words:** customs matter, economic crisis, customs services, foreign economic activity.

Коммерческие организации, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью (участники ВЭД), создаются для получения прибыли и функционируют в конкурентной среде, где успех зависит от эффективного бизнес-планирования, залогом которого является оперативное и качественное реагирование на изменение внешних факторов среды. Мировой экономический кризис и «санкционный обмен» сформировал негативные предпосылки для ведения бизнеса в сфере ВЭД, а именно в сфере околотаможенных услуг [1].

Комплекс околотаможенных услуг включает услуги по таможенному оформлению, по перевозке товаров под таможенным контролем, по хранению товаров и консалтинговые услуги в области таможенного дела (рис. 1).

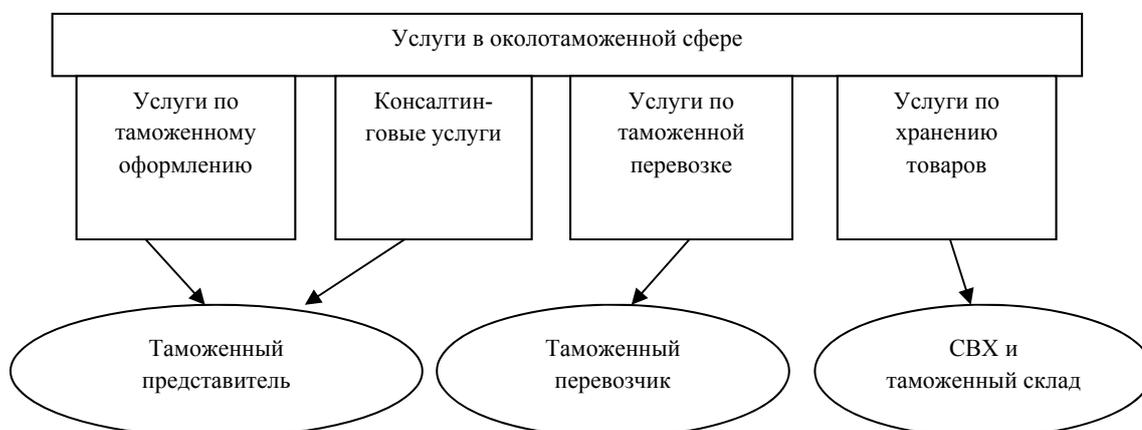


Рис. 1. Классификация услуг в околотаможенной сфере

Мировой экономический кризис вынудил участников ВЭД стремиться получить максимальную эффективность и отдачу абсолютно всех бизнес-процессов. Одним из наиболее характерных проявлений глобализации является рост внешнеэкономических операций, осуществляемых с использованием механизма аутсорсинга. Если раньше основными потребителями аутсорсинга были в основном небольшие компании, приобретавшие услуги в области IT-технологий и бухгалтерского сопровождения, то в настоящее время услуги аутсорсинга становятся очень актуальными в сфере ВЭД [2].

Как показывает отечественная практика, одной из сфер наибольшего распространения стратегии аутсорсинга является сфера околотаможенных услуг. Об этом свидетельствуют данные табл. 1. Именно в целях получения комплекса этих услуг очень часто российские предприятия прибегают к аутсорсингу, т.е. обращаются к услугам компаний, занимающихся таможенной очисткой грузов.

Таблица 1

Рейтинг популярности аутсорсинга в России в 2015 году [3]

№ п/п	Сфера деятельности	Баллы
1	Физическая охрана	7,71
2	Сфера обслуживания	7,70
3	Таможня, логистика и транспорт	7,28
4	Подбор персонала	6,64
5	IT-инфраструктура	6,51
6	Юридическое обеспечение	6,49
7	Бухгалтерский учет	5,28
8	Бизнес-планирование процессов	5,03
9	Экономическая и информационная безопасность	4,16
10	Другое (реклама, пиар, дизайн и т.д.)	2,01

Участник ВЭД, сталкиваясь с необходимостью таможенного оформления, может выбрать одну из следующих стратегий поведения [4]:

1. Самостоятельное оформление – создание в организации отдела по таможенному оформлению, полный отказ от услуг таможенных представителей и аутсорсинговых компаний.

2. Полный аутсорсинг – делегирование функций по таможенному оформлению товаров специализированной компании в полном объеме.

3. Частичный (управляемый) аутсорсинг – взаимодействие собственного сотрудника – участника ВЭД с таможенным представителем или аутсорсинговой компанией в целях оптимизации деятельности организации по таможенному оформлению.

Как показывает отечественная практика, полный аутсорсинг подходит только для начинающих участников ВЭД, оформляющих разовые декларации на товары. По мере становления и расширения внешнеэкономической деятельности организации, наряду с увеличением количества поставок должно возрастать и качество оказываемых услуг. В противном случае с ростом внешнеторгового оборота компании будут пропорционально увеличиваться и затраты на таможенное оформление, что не является неизбежным. Поэтому наилучшей стратегией будет не полный, а частичный аутсорсинг функций декларирования. Однако имеется в виду не традиционный частичный аутсорсинг, при котором между клиентом и исполнителем распределяются равнозначные функции, а современный вид аутсорсинга, позволяющий стратегически управлять всей работой по таможенному оформлению [5].

Вместе с тем необходимо провести сравнительную оценку применения стратегий самостоятельного таможенного оформления, полного и частичного аутсорсинга. Для этого необходимо рассчитать экономический эффект, на основе которого можно определить экономическую эффективность реализации каждой из стратегий.

Экономический эффект можно рассчитать по формуле:

$$\Xi = B - Z, \quad (1)$$

где  $\Xi$  – экономический эффект;

$B$  – выручка от реализации товаров;

$Z$  – общие затраты.

Экономическая эффективность ( $E$ ) определяется из соотношения:

$$E = \frac{\Xi}{Z} \times 100. \quad (2)$$

В структуру общих затрат входят:

затраты на приобретение, транспортировку и хранение товаров;

уплата таможенных платежей при импорте (ввозная таможенная пошлина, НДС, сборы за совершение таможенных операций);

затраты на декларирование импортируемого товара.

При полном аутсорсинге затраты на декларирование включают оплату услуг таможенного представителя или аутсорсинговой компании, осуществляющей таможенное оформление. Например, в 2016 г. организация «А» осуществила 5,7 тыс. поставок товаров. Средняя стоимость оформления одной декларации составляет 20 тыс. руб. Следовательно, оформляя отдельной декларацией каждую поставку, таможенный представитель «Б» получил в 2016 г. от организации «А» около 114 млн руб. Очевидно, что при осуществлении таможенного оформления таможенный представитель «Б» не заинтересован в применении прогрессивных форм декларирования. Оформляя отдельной декларацией каждую поставку товара, он максимизирует получаемый доход.

При самостоятельном декларировании участнику ВЭД придется создать отдел таможенного оформления и нанять 5–6 специалистов этой области. При этом расходы на таможенное оформление будут включать в себя фонд заработной платы, оплату аренды офисного помещения и расходы на программное обеспечение. В табл. 2 приведены примерные значения денежных затрат организации «А» в случае самостоятельного декларирования импортируемых товаров на таможенном посту.

**Таблица 2**

**Затраты на таможенное оформление при самостоятельном декларировании**

Временной период	Затраты на оплату труда сотрудников отдела таможенного оформления, тыс. руб.	Оплата аренды помещения грузового комплекса, тыс. руб.	Расходы на техническое и программное оснащение отдела таможенного оформления, тыс. руб.
Месяц	500	300	100
Год	6 000	3 600	1 200

Таким образом, годовые затраты организации «А» на таможенное оформление при самостоятельном декларировании составят примерно 10,8 млн рублей. Это более чем в 10 раз меньше аналогичных затрат при полном аутсорсинге.

В случае применения частичного аутсорсинга наличие одного высококвалифицированного специалиста по таможенному оформлению является вполне достаточным. При этом аутсорсинговой компании целесообразно передавать только техническую часть декларирования, а определение объема оказываемых услуг, заявленной таможенной процедуры и порядка декларирования остается прерогативой участника ВЭД.

В практической деятельности предприятия частичный аутсорсинг реализуется профессиональными действиями собственного специалиста по таможенному оформлению. Такая организация обеспечивает синергетический эффект от делегирования рутинных функций и от оптимального таможенного оформления. Аутсорсинговая компания в данном случае будет подавать декларацию в необходимой для предприятия форме, а собственные сотрудники, освобожденные от выполнения рутинной работы, смогут направить усилия на поиск возможностей по снижению затрат.

Одной из возможностей снижения затрат организации «А» при частичном аутсорсинге является применение

периодического декларирования.

В соответствии с таможенным законодательством Евразийского экономического союза (ЕАЭС) при регулярном перемещении через таможенную границу ЕАЭС одних и тех же товаров одним и тем же лицом любому лицу, могущему выступать в качестве декларанта, разрешается подача периодической декларации на все товары, ввозимые в РФ в течение периода поставки, не превышающего 30 календарных дней [6].

На примере организации «А» за счет периодического декларирования можно снизить количество подаваемых деклараций на товары в 100 раз за годовой период. Тогда расходы на оплату услуг аутсорсинговой компании составят примерно 1,1 млн руб. в год при нынешних объемах импорта. Годовые затраты на оплату труда одного сотрудника составят около 1 млн руб., а для программного обеспечения его работы потребуется около 100 тыс. руб. в год.

Таким образом, годовые затраты организации «А» на таможенное оформление при частичном аутсорсинге составят примерно 2,2 млн рублей. Это почти в 5 раз меньше аналогичных затрат в случае самостоятельного декларирования.

На основании вышеизложенных положений рассчитаем экономический эффект, который получит организация «А» при различных стратегиях исполнения обязанностей по таможенному оформлению, и определим экономическую эффективность каждой из стратегий. Эти расчеты приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Экономическое обоснование решения о частичном аутсорсинге операций таможенного оформления ввозимых товаров в организации «А»**

Показатели	1-й вариант Полный аутсорсинг	2-й вариант Самостоятельное оформление	3-й вариант Частичный (управляемый) аутсорсинг
Годовая выручка от реализации ввезенных товаров, тыс. руб.	960 000	960 000	960 000
Затраты на приобретение, транспортировку и хранение товаров, тыс. руб.	410 000	410 000	410 000
Уплата таможенных платежей при импорте, тыс. руб.	232 000	232 000	232 000
Затраты на декларирование импортируемого товара, тыс. руб.	114 000	10 800	2 200
Общие затраты, тыс. руб.	756 000	652 800	644 200
Экономический эффект, тыс. руб.	204 000	307 200	315 800
Экономическая эффективность, %	26,98	47,06	49,02

Из данных табл. 3 следует, что экономическая эффективность использования полного аутсорсинга составила 26,98%. Значительно больший эффект достигается при самостоятельном декларировании импортируемых товаров (47,06 %). Это связано с дороговизной услуг аутсорсинговой компании, а также с нежеланием этой компании внедрять современные виды декларирования.

Вместе с тем, экономически наиболее эффективной оказалась стратегия частичного аутсорсинга (49,02%). Такой результат может быть достигнут благодаря оптимизации деятельности предприятия по таможенному оформлению, сокращающей затраты за счет передачи технических (вторичных) функций аутсорсинговой компании и концентрации собственных усилий и средств на решении стратегических задач в данной сфере. Потенциальный дополнительный эффект от внедрения частичного аутсорсинга основан на том, что собственный специалист может предложить ряд инновационных

решений по снижению уровня затрат на таможенное оформление и, что гораздо важнее, по снижению размеров уплачиваемых таможенных платежей. К таким решениям можно отнести:

– снижение количества деклараций за счет периодического декларирования (на 5700 партий можно оформить 5700 деклараций, а можно сделать всего 50–60 периодических деклараций);

– применение специфических таможенных процедур, в частности таможенной процедуры переработки для внутреннего потребления. Переработка для внутреннего потребления – таможенная процедура, при которой иностранные товары используются для совершения операций по переработке на таможенной территории ЕАЭС в установленные сроки без уплаты ввозных таможенных пошлин, при условии последующего помещения продуктов переработки под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления с уплатой ввозных таможенных пошлин по ставкам, применяемым к продуктам переработки [7]. Например: из импортных овощей и фруктов, в отношении которых действуют ставки ввозных пошлин в размере 10–15%, можно производить продукты для детского питания, в отношении которых действуют нулевые ставки ввозных таможенных пошлин.

Отметим также, что предлагаемые автором рекомендации сохраняют свою актуальность и после 1 января 2018 г., когда вступит в силу новый Таможенный кодекс ЕАЭС. Эффективные таможенные инструменты, связанные с периодическим декларированием товаров и с применением различных таможенных процедур, можно будет применять и после реформирования таможенного законодательства в странах ЕАЭС [8, 9].

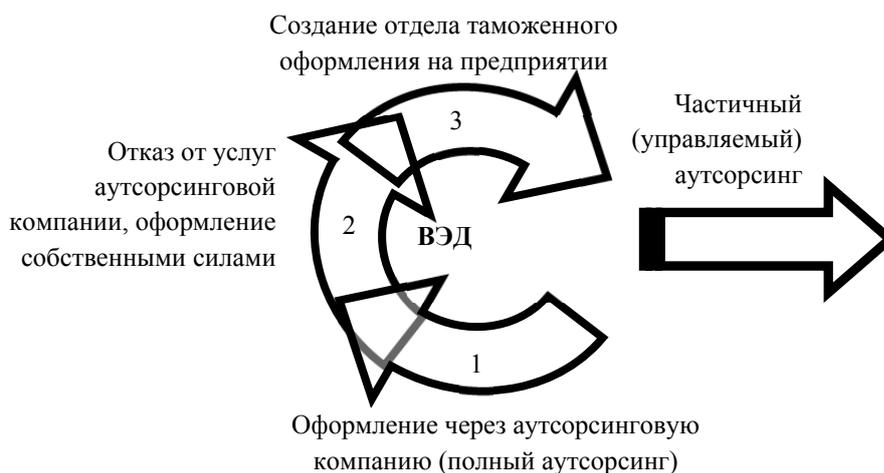
Обобщая вышеизложенные положения, можно сделать следующие выводы:

1. В начале своей деятельности любой участник ВЭД обращается к услугам таможенного представителя или аутсорсинговой компании, применяя тем самым полный аутсорсинг. Это связано с тем, что изначально предприятие не в состоянии организовать декларирование самостоятельно. В результате участник ВЭД теряет контроль над процессом таможенного оформления и не в состоянии оценить его эффективность.

2. Дальнейший путь развития внешнеэкономической деятельности организации подразумевает отказ от услуг аутсорсинговой компании и организацию таможенного оформления собственными силами. Для этого на предприятии создается отдел таможенного оформления со штатной численностью 5–6 человек.

3. Завершающей точкой эволюции логистической стратегии выступает внедрение частичного (управляемого) аутсорсинга. В этом случае наличие одного собственного специалиста по таможенному оформлению является достаточным. Использование частичного аутсорсинга позволит предприятию разработать наиболее эффективную систему таможенного оформления, что впоследствии принесет значительную прибыль участнику ВЭД.

Указанные выводы схематично изображены на рис. 2.



**Рис. 2. Эволюция стратегии участника ВЭД при осуществлении таможенного оформления**

Подводя итоги, важно отметить, что внешнеэкономическая деятельность организаций характеризуется широким разнообразием проблем в таможенной сфере. Практика таможенной деятельности предполагает различные способы их решения, которые реализуются с помощью индивидуальных инновационных предложений. Все разнообразие инноваций в таможенной сфере возможно оценить и эффективно использовать в рамках частичного (управляемого) аутсорсинга.

Внедрение частичного аутсорсинга позволит участнику ВЭД рационализировать деятельность по таможенному оформлению, применять наиболее выгодные таможенные процедуры, а также перспективные формы декларирования, сокращая общие затраты и увеличивая прибыль организации.

**Список литературы**

1. Арский А.А. Антикризисное управление в сфере грузовых автоперевозок // Стратегии бизнеса. 2017. № 2. С. 3–6.
2. Арский А.А. Стимулирование потребителей в секторе складского аутсорсинга // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 4. С. 63–67.
3. Дергалюк О.Н., Кметь Е.Б. Логистический аутсорсинг в России: проблемы и пути их решения // Экономическая наука сегодня: теория и практика: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. 2016. С. 147–150.
4. Худжатов М.Б. Особенности таможенного декларирования товаров: плодоовощная продукция // Маркетинг и логистика. 2016. № 5(7). С. 67–74.
5. Худжатов М.Б. Особенности таможенного декларирования товаров: предметы одежды // Маркетинг и логистика. 2016. № 6(8). С. 107–115.
6. Федеральный закон от 27.11.2010 № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» // Российская газета, № 269, 2010.
7. Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27.11.2009 № 17) // Собрание законодательства РФ, 2010, № 50, ст. 6615.
8. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Официальный сайт Евразийского экономического союза <http://www.eaeunion.org/>, 2017.
9. Худжатов М.Б. Актуальные изменения таможенного законодательства в сфере таможенного декларирования товаров // Маркетинг и логистика. 2017. № 3(11). С. 117–125.