



QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN HẢI QUAN VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030

MAI ĐỨC KHÁNH

Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 tiếp tục xác định con đường xây dựng, phát triển và hiện đại hóa Hải quan Việt Nam đến năm 2030 và các giai đoạn tiếp theo. Để thực hiện thành công các mục tiêu đặt ra, vai trò của quản trị chiến lược rất quan trọng và cần thiết. Quản trị chiến lược phát triển Hải quan là quá trình thực hiện hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra, kiểm soát, giám sát quá trình thực hiện Chiến lược phát triển hải quan; các kế hoạch cải cách, hiện đại hóa trong toàn ngành Hải quan nhằm cụ thể hóa thực hiện Chiến lược trong các giai đoạn đảm bảo chi tiết, khả thi, đồng bộ; nhận diện và dự báo các rủi ro, thách thức trong toàn bộ thời gian thực hiện Chiến lược...

Từ khóa: Hải quan Việt Nam, cải cách hiện đại hóa, quản trị Chiến lược

STRATEGIC MANAGEMENT FOR CUSTOMS DEVELOPMENT UNTIL 2030

Mai Duc Khanh

The development strategy of Customs until 2030 continues to define the path for building, developing, and modernizing Vietnam's Customs until 2030 and subsequent stages. To successfully achieve the set objectives, the role of strategic management is crucial. Strategic management for Customs development is the process of planning, organizing, leading, monitoring, controlling, and overseeing the implementation of the Customs development strategy, as well as reform and modernization plans throughout the entire Customs sector. Its purpose is to operationalize the strategy in detailed, feasible, and coherent plans, identify and forecast risks and challenges throughout the implementation period of the strategy.

Keywords: Vietnam Customs, reform and modernize, strategic management

Ngày nhận bài: 16/6/2023

Ngày hoàn thiện biên tập: 22/6/2023

Ngày duyệt đăng: 29/6/2023

Vai trò của ngành Hải quan và định hướng phát triển đến năm 2030

Việt Nam hội nhập ngày càng sâu rộng với thế giới trên mọi mặt, mọi lĩnh vực, mọi phương diện. Trong lĩnh vực kinh tế, nền kinh tế Việt Nam có độ mở ngày càng cao. Việt Nam đã, đang tham gia và có vai trò cũng như đóng góp ngày càng quan trọng vào chuỗi sản xuất và cung ứng hàng hóa toàn cầu.

Năm 2022, lần đầu tiên kinh ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam vượt mốc 700 tỷ USD (Năm 2022, Việt Nam được Tổ chức Thương mại Thế giới xếp hạng thứ 23 toàn cầu về xuất khẩu hàng hóa và xếp thứ 20 về nhập khẩu hàng hóa. Còn trong ASEAN, xuất nhập khẩu hàng hóa của Việt Nam đứng vị trí thứ 2, chỉ sau Singapore). Đây là minh chứng sống động cho định hướng nền kinh tế có độ mở ngày càng cao và hướng đến xuất khẩu của Việt Nam. Nhiệm vụ của Hải quan Việt Nam được Đảng, Nhà nước và Nhân dân giao phó là bảo vệ lợi ích chủ quyền quốc gia, bảo vệ lợi ích chủ quyền an ninh kinh tế song song với tạo thuận lợi cho các hoạt động xuất khẩu, nhập khẩu, quá cảnh... thúc đẩy thương mại xuyên biên giới phát triển. Chính vì thế, những thành tựu, kết quả đạt được trong quá trình hội nhập quốc tế, mở cửa kinh tế của Việt Nam đến nay luôn có sự đóng góp rất lớn của ngành Hải quan.

Thế giới đang chứng kiến và diễn ra sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ đặc biệt là Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Các thay đổi về kinh tế, an ninh, chính trị trên toàn thế giới và trong khu vực tiếp tục diễn biến phức tạp, cạnh tranh chiến lược giữa một số quốc gia, đối tác trên thế giới và trong khu vực tiếp tục diễn ra gay gắt. Các quốc gia trên thế giới trong đó có Việt Nam đẩy mạnh thực hiện mục tiêu xây dựng kinh tế số, kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, giao dịch điện tử, thương mại phi giấy tờ phát triển với tốc độ cao, cộng với sự gia tăng của các rào cản phi thuế quan đặc biệt liên quan đến các tiêu chuẩn an ninh, an toàn, giám phát thải khí nhà kính và bảo vệ môi trường... Tất cả các điều đó



sẽ tác động và thay đổi mạnh mẽ cũng như chuyển dịch cơ cấu kinh tế của các quốc gia. Vai trò, trách nhiệm của ngành Hải quan ngày càng quan trọng, nặng nề và dự báo sẽ ngày càng gặp nhiều khó khăn, thách thức trong thực hiện nhiệm vụ bảo vệ lợi ích chủ quyền quốc gia.

Nhận thức được vai trò của hải quan đối với nền kinh tế có độ mở ngày càng lớn như nước ta, nhất là vai trò đặc biệt quan trọng của ngành Hải quan trong quản lý hàng hóa xuất nhập khẩu với nền kinh tế Việt Nam, ngành Hải quan đã không ngừng cải cách, phát triển và hiện đại hóa để ngày càng đáp ứng tốt hơn yêu cầu quản lý Nhà nước về Hải quan, hội nhập cùng Hải quan thế giới, góp phần thúc đẩy hội nhập kinh tế quốc tế và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia...

Ngày 20/5/2022, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 (Quyết định số 628/QĐ-TTg). Chiến lược là một trong 08 chiến lược nhánh của Chiến lược tài chính đến năm 2030. Theo đó, yêu cầu và quan điểm phát triển Hải quan được xác định như sau:

(i) Phát triển Hải quan phải đảm bảo sự lãnh đạo của Đảng và sự quản lý của Nhà nước; tuân thủ các quy định của pháp luật; đồng bộ, phù hợp với định hướng phát triển kinh tế - xã hội của đất nước và chương trình cải cách nền hành chính Nhà nước; theo chuẩn mực và thông lệ quốc tế về phát triển Hải quan; thực hiện các cam kết quốc tế mà Việt Nam là thành viên.

(ii) Phát triển Hải quan nhằm tạo thuận lợi cho các hoạt động thương mại, chống buôn lậu và gian lận thương mại hiệu quả; thực thi đầy đủ, toàn diện các cam kết quốc tế về thuế xuất nhập khẩu, hải quan và tạo thuận lợi thương mại mà Việt Nam đã ký kết; ứng phó hiệu quả với các thay đổi liên quan tới các biện pháp phòng vệ thương mại trong bối cảnh quốc tế có nhiều biến động; nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về Hải quan, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

(iii) Phát triển Hải quan trên cơ sở kế thừa, phát triển các thành tựu cải cách, hiện đại hóa đã đạt được, đẩy mạnh ứng dụng các thành tựu khoa học của Cách mạng công nghiệp 4.0, tiếp tục hiện đại hóa toàn diện công tác quản lý Nhà nước về Hải quan.

(iv) Lấy cải cách, hiện đại hóa làm cơ sở, hiện đại hóa mô hình quản lý hải quan làm trọng tâm, đẩy mạnh thực hiện chuyển đổi số trong ngành hải quan làm nền tảng cho phát triển Hải quan trong thời kỳ mới.

(v) Tập trung đầu tư để hiện đại hóa hải quan tại các vùng, địa bàn trọng điểm, đồng thời có tính đến

sự phát triển cân đối, hài hòa giữa các vùng, địa bàn đảm bảo sự phát triển, hiện đại hóa chung của Hải quan Việt Nam.

(vi) Kết hợp phát huy nội lực là chính, đồng thời tranh thủ sự hỗ trợ bên ngoài để phát triển nhanh, bền vững.

(vii) Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 đã tiếp tục xác định con đường phát triển Hải quan Việt Nam trong 10 năm tới trên cơ sở kế thừa các thành tựu và kết quả đạt được trên con đường xây dựng và phát triển của Hải quan Việt Nam trong suốt chiều dài lịch sử từ ngày thành lập đến nay. Mục tiêu tổng quát được xác định là “Xây dựng Hải quan Việt Nam chính quy, hiện đại, ngang tầm Hải quan các nước phát triển trên thế giới, dẫn đầu trong thực hiện Chính phủ số, với mô hình Hải quan số, Hải quan thông minh. Nâng cao chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp trong thực hiện thủ tục hải quan, quản lý hải quan. Quản lý thu thuế đối với hoạt động xuất nhập khẩu hiệu quả. Tạo thuận lợi cho hoạt động thương mại, du lịch và vận tải hợp pháp qua biên giới, tạo môi trường xuất nhập khẩu minh bạch, công bằng, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Phòng, chống buôn lậu, gian lận thương mại và vận chuyển trái phép hàng hóa qua biên giới, góp phần đảm bảo an ninh, an toàn xã hội và bảo vệ lợi ích, chủ quyền quốc gia”.

(viii) Chiến lược cũng đã đặt ra 07 mục tiêu cụ thể/trọng tâm và 26 chỉ tiêu phấn đấu trong đó đến năm 2025 có 14 chỉ tiêu và đến năm 2030 có 12 chỉ tiêu. trong đó có các chỉ tiêu quan trọng như:

- Cổng thông tin một cửa quốc gia đáp ứng yêu cầu trở thành điểm tiếp nhận và chia sẻ thông tin, dữ liệu, chứng từ điện tử cho tất cả các bên tham gia vào hoạt động thương mại xuyên biên giới, chuỗi cung ứng, logistics thông qua việc tập trung hóa dữ liệu và tập trung hóa việc xử lý dữ liệu.

- 100% các thủ tục hành chính trong lĩnh vực cấp phép, kiểm tra chuyên ngành cho hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu, quá cảnh được thực hiện thông qua Cơ chế một cửa quốc gia.

- 100% thủ tục hành chính có nhu cầu sử dụng cao được cung cấp dịch vụ công trực tuyến mức độ 4 cho người dân, doanh nghiệp và được thực hiện trên nhiều phương tiện truy cập khác nhau, đồng thời được tích hợp lên Cổng Dịch vụ công quốc gia.

- 100% cảng, cửa khẩu quốc tế trọng điểm được triển khai hệ thống quản lý giám sát hàng hóa tự động, trang bị hệ thống soi chiếu hàng hóa, hành lý, hệ thống giám sát camera và các thiết bị hỗ trợ trong công tác kiểm tra, giám sát hải quan. Kết quả, hình



ảnh, thông tin được truyền trực tiếp về trung tâm xử lý tập trung của cơ quan Hải quan và chia sẻ thông tin với các bộ, ngành và các đơn vị có liên quan tại cửa khẩu.

- 100% hàng hóa thuộc đối tượng rủi ro cao vận chuyển bằng container chịu sự giám sát hải quan được giám sát bằng phương tiện kỹ thuật hiện đại, dữ liệu được kết nối về trung tâm xử lý tập trung của cơ quan Hải quan.

- Tỷ lệ tờ khai phải kiểm tra hồ sơ không quá 30%, tỷ lệ tờ khai phải kiểm tra thực tế hàng hóa không quá 4,5%.

- Phần đầu mức độ hài lòng của doanh nghiệp đối với thực hiện thủ tục hành chính trong lĩnh vực hải quan đạt 95% trở lên đối với các chỉ tiêu chính thuộc các nội dung: Tiếp cận thủ tục hành chính hải quan, thực hiện thủ tục hành chính hải quan, sự phục vụ của công chức hải quan.

- Hoàn thành Hải quan thông minh.

Giải pháp thực hiện toàn diện trên các mặt: Thể chế, nghiệp vụ Hải quan, Tổ chức bộ máy và nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ thông tin và công nghệ số (Xây dựng Hệ thống ứng dụng công nghệ thông tin Hải quan số, Hải quan thông minh trên nền tảng số, cơ sở dữ liệu tập trung cấp Tổng cục, Cơ chế một cửa quốc gia, một cửa ASEAN), Hiện đại hóa cơ sở vật chất; Hợp tác, hội nhập quốc tế về Hải quan Hợp tác giữa cơ quan hải quan với các bên liên quan.

Nghiên cứu, xây dựng phương pháp quản trị để thực hiện thành công Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030

Chiến lược phát triển hải quan đã xác định rõ Hải quan Việt Nam “đang ở đâu” và “sẽ đi đến đâu” vào năm 2030. Tuy nhiên, để đảm bảo thực hiện thành công chiến lược, công tác quản trị chiến lược là rất quan trọng trong bối cảnh nhiều thách thức và thay đổi nhanh chóng đến từ trong nước và ngoài nước, cũng như tốc độ phát triển của khoa học công nghệ; thay đổi tập quán thương mại...

Năm 2022, Bộ Tài chính đã giao Tổng cục Hải quan thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ nghiên cứu và đề xuất phương pháp “Quản trị Chiến lược phát triển Hải quan giai đoạn 2021-2030” mã số BTC/ĐT/2022-46 để ứng dụng vào thực tiễn quản trị Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030.

Mục đích của hoạt động nghiên cứu là thực hiện nghiên cứu phương pháp quản trị Chiến lược phát triển Hải quan giai đoạn 2021 - 2030, đề xuất và kiến nghị Tổng cục Hải quan ban hành Đề án quản trị

Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 đảm bảo thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan đạt kết quả và hiệu quả cao nhất theo các mục tiêu đã đề ra.

Tên cơ sở mục đích nghiên cứu, các nhiệm vụ nghiên cứu được xác định như sau:

Một là, nghiên cứu, tổng hợp, hệ thống và làm rõ các vấn đề lý luận về quản trị nói chung và quản trị phát triển nói riêng làm cơ sở khoa học cho việc đánh giá thực trạng về công tác quản trị Chiến lược phát triển Hải quan, đồng thời là căn cứ xây dựng và đề xuất phương pháp quản trị Chiến lược phát triển Hải quan giai đoạn 2021 - 2030.

Hai là, đi sâu vào nghiên cứu, đánh giá thực trạng quản trị chiến lược, kế hoạch cải cách phát triển hiện đại hóa của ngành Hải quan hiện nay, nhận diện những kết quả đạt được, những tồn tại, hạn chế, khó khăn, vướng mắc và nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế, từ đó đề xuất các giải pháp quản trị chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 nhằm thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan đạt kết quả cao nhất, đồng thời đảm bảo đồng bộ với Chiến lược Tài chính đến năm 2030, các chiến lược nhánh thuộc Chiến lược Tài chính, các chiến lược phát triển của ngành, lĩnh vực, địa phương trong cả nước...

Ba là, nghiên cứu cách thức xây dựng và tổ chức thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan của Hải quan một số nước trên thế giới; Nghiên cứu các khuyến nghị và chuẩn mực về hải quan của Tổ chức Hải quan Thế giới (WCO), của Ngân hàng Thế giới (WB)... trong quản trị chiến lược, kế hoạch phát triển nói chung, chiến lược, kế hoạch phát triển Hải quan nói riêng.

Bốn là, làm rõ bối cảnh mới tác động đến yêu cầu cần phải xây dựng, hoàn thiện quản trị chiến lược Hải quan. Xây dựng và đề xuất phương pháp quản trị Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030 với hệ thống các chỉ số đo lường kết quả, tiêu chí giám sát đánh giá mức độ đạt được kết quả trong tổ chức thực hiện tại từng thời điểm khác nhau (giữa kỳ, cuối kỳ); quản lý sự thay đổi trong quá trình thực hiện; đánh giá giữa kỳ, cuối kỳ; xác định các giả định, rủi ro thách thức; quy trình thu thập thông tin, báo cáo; kế hoạch thực hiện hoạt động quản trị xuyên suốt 10 năm...

Năm là, đề xuất và kiến nghị Tổng cục Hải quan ban hành Đề án quản trị Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030.

Để triển khai các nhiệm vụ nghiên cứu, đồng thời có cơ sở lý luận và thực tiễn giúp Tổng cục ban hành Đề án quản trị Chiến lược phát triển Hải quan. Đề tài đã tổ chức nghiên cứu tổng hợp một cách hệ



thống các vấn đề lý luận về quản trị và quản trị chiến lược, quản trị chiến lược phát triển. Trên cơ sở lý luận, thực hiện nghiên cứu, đánh giá thực tiễn công tác quản trị chiến lược, kế hoạch trong ngành Hải quan thời gian qua và hiện nay. Các nghiên cứu đánh giá được thực hiện trên các trụ cột hoạch định, lãnh đạo, tổ chức và kiểm tra giám sát theo đúng khung lý luận về quản trị và quản trị chiến lược.

Kết quả đánh giá cho thấy, bên cạnh những thành tựu, đạt được, kinh nghiệm trong xây dựng và tổ chức triển khai thực hiện Chiến lược, kế hoạch vẫn còn tồn tại nhiều khoảng trống cần phải được hoàn thiện và chuẩn hóa quy trình để đưa hoạt động quản trị trở thành một yêu cầu bắt buộc và thường xuyên, liên tục. Từ đó, nâng cao hiệu quả, chất lượng xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch, chiến lược trong ngành Hải quan.

Bám sát cơ sở lý luận và đánh giá nhận diện đúng thực tiễn, thách thức, kết quả nghiên cứu của Đề tài đã đề xuất các giải pháp toàn diện, tổng quan hoàn thiện phương pháp luận và đề xuất phương pháp quản trị Chiến lược phát triển Hải quan. Cụ thể:

Thứ nhất, về công tác xây dựng/hoạch định các kế hoạch trung hạn, hàng năm cụ thể hóa thực hiện Chiến lược. Đã đưa ra và đề xuất thực hiện xây dựng kế hoạch theo định hướng kết quả đầu ra. Trong đó đã chuẩn hóa các bước, quy trình xây dựng kế hoạch; các công cụ cần sử dụng phục vụ cho xây dựng/hoạch định kế hoạch. Chuẩn hóa mẫu kế hoạch (trung hạn, ngắn hạn, hàng năm) để thực hiện thống nhất trong toàn ngành Hải quan.

Thứ hai, về theo dõi, giám sát đánh giá: Đã xây dựng và đề xuất hệ thống các tiêu chí giám sát triển khai thực hiện toàn bộ quá trình thực hiện Chiến lược, các kế hoạch. Trên cơ sở đó đặt ra các chỉ số đo lường kết quả thực hiện cụ thể trong từng giai đoạn, thời điểm đánh giá cụ thể của cả quá trình thực hiện chiến lược.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu đưa ra đã đề xuất chuẩn hóa mẫu biểu thu thập thông tin, các mẫu biểu báo cáo thống nhất, cụ thể cho từng loại kế hoạch (trung hạn, ngắn hạn, hàng năm...) đảm bảo thực hiện thống nhất trong toàn ngành Hải quan.

Thứ tư, xây dựng và đề xuất kế hoạch thực hiện quản trị chiến lược phát triển hải quan đến năm 2030. Trong đó xác định rõ kết quả đầu ra trong thực hiện quản trị tại từng thời điểm, các hoạt động thực hiện quản trị chiến lược, kế hoạch (đánh giá giữa kỳ, đánh giá tổng kết chiến lược; đánh giá tổng kết kế hoạch 5 năm và xây dựng kế hoạch 5 năm tiếp theo...).

Thứ năm, nhận diện và dự báo cáo rủi ro, thách thức có thể tác động, ảnh hưởng đến quá trình triển

khai thực hiện chiến lược, kế hoạch để từ đó có xây dựng các kịch bản nhằm ứng phó hiệu quả với các rủi ro có thể xuất hiện trong suốt quá trình triển khai thực hiện chiến lược.

Thứ sáu, đề xuất, kiến nghị các cấp có thẩm quyền trong lãnh đạo, tổ chức quản trị chiến lược, kế hoạch cải cách phát triển và hiện đại hóa ngành quan. Trong đó đề cập rõ vai trò quan trọng của công tác lãnh đạo tổ chức thực hiện và vai trò xây dựng tổ chức bộ máy triển khai thực hiện chiến lược. Song song với đó đề xuất Cơ chế phối hợp triển khai thực hiện Chiến lược phát triển Hải quan giữa cơ quan hải quan với các đơn vị có liên quan và cộng đồng doanh nghiệp.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu của đề tài này có vai trò, ý nghĩa rất quan trọng, góp phần làm rõ các lý thuyết về quản trị và quản trị chiến lược nói chung và quản trị chiến lược phát triển Hải quan nói riêng. Từ những nghiên cứu đóng góp của đề tài, ứng dụng vào thực tiễn quản trị Chiến lược phát triển hải quan đến năm 2030 giúp thực hiện thắng lợi Chiến lược và tiến trình cải cách, phát triển Hải quan Việt Nam đến 2030 và giai đoạn tiếp theo;

Đối với lĩnh vực khoa học có liên quan: Góp phần làm sáng tỏ cơ sở lý luận quản trị và quản trị kế hoạch trong tổ chức công, đưa ra phương pháp quản trị kế hoạch theo định hướng kết quả có thể áp dụng trong quản trị các chương trình, kế hoạch của tổ chức (bao gồm cả các tổ chức công và tổ chức tư nhân, doanh nghiệp...);

Đối với kinh tế - xã hội: Góp phần nâng cao hiệu quả công tác cải cách, phát triển hiện đại hóa ngành Hải quan nói riêng, công tác cải cách nền hành chính nhà nước nói chung, từ đó thúc đẩy kinh tế - xã hội phát triển, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động quản lý nhà nước đối với ngành, lĩnh vực.

Tài liệu tham khảo:

1. Thủ tướng Chính phủ (2022), Quyết định số 628/QĐ-TTg ngày 20/5/2022 phê duyệt Chiến lược phát triển Hải quan đến năm 2030;
2. Bộ Tài chính (2015), Thông tư số 12/2015/TT-BTC ngày 30/01/2015 quy định chi tiết thủ tục cấp chứng chỉ nghiệp vụ khai hải quan, cấp và thu hồi mã số nhân viên đại lý làm thủ tục hải quan; trình tự, thủ tục công nhân và hoạt động đại lý làm thủ tục hải quan;
3. Bộ Tài chính (2019), Thông tư số 22/2019/TT-BTC ngày 16/4/2019 sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 12/2015/TT-BTC;
4. Bộ Tài chính (2019), Thông tư số 81/2019/TT-BTC ngày 15/11/2019 quy định quản lý rủi ro trong hoạt động nghiệp vụ hải quan.

Thông tin tác giả:

ThS. Mai Đức Khánh - Ban Cải cách hiện đại hóa hải quan (Tổng cục Hải quan)

Email: khanhmd@customs.gov.vn