

## Государственно-частное партнерство в процессе модернизации пограничных процессов: опыт **Бразилии**

### Происхождение идеи государственно-частного партнерства для модернизации таможи

Исследование Комитета по конкурентоспособности торговой палаты Америки в Сан-Паулу в 1999 году идентифицировало, что время поставки является основным конкурентным недостатком для Бразилии, и пришли к выводу, что существуют огромные возможности по расширению участия Бразилии в мировой торговле, если трансграничная логистика станет более эффективной.

Исследование показало, что наибольшие возможности для сокращения времени поставки бразильских товаров в пограничных процессах, и послужило вдохновением для создания инициатив частного сектора работать с правительством для улучшения и модернизации таможенных процессов.

В ноябре 2003 года идея государственного/частного Альянса для модернизации таможи в Бразилии была представлена на конференции ЮНКТАД в Рио-де-Жанейро. Конференция была на тему использования ИКТ для увеличения торговли. Конференция ЮНКТАД предоставила адекватную международную институциональную базу для обеспечения этой идеи легитимностью.

### Procomex, Альянс для модернизации внешней торговли Бразилии

В мае 2004 года Альянс для модернизации внешней торговли Бразилии, более известный как Procomex, был официально учрежден в качестве неофициального движения, объединяющего более 50 бизнес-ассоциаций с участием старших должностных лиц из таможи и Министерства развития, промышленности и торговли. Обеспечивая механизм диалога для таможи и бизнеса, Procomex начал длительный путь к установлению доверия.

Стало очевидно, что это будет длительным процессом, и что была необходима более формальная институциональная структура для обеспечения продолжительности работы. Таким образом, в 2005 году был создан Институт Procomex в качестве оперативного подразделения Альянса. Компаниям было предложено участвовать, обеспечивая бизнес-специфические ноу-хау и финансовую поддержку. Представители компаний-участников и бизнес-ассоциаций имели равные права в управлении института.

В 2006 году опрос участвующих ассоциаций и их корпоративного членства проводилось в целях выявления основных препятствий и возможностей для роста, а также для разработки рекомендаций по модернизации процедур для экспорта / импорта. В конце 2006 года был организован процесс предложений по рассмотрению и приоритетам с помощью и партнерства старших таможенных органов. Как следствие, формальный Меморандум о взаимопонимании был подписан с бразильской налоговой службой, которая подотчетна таможе. Пять различных рабочих групп, включающие частный сектор и сотрудников таможи, были созданы на основе выявленных приоритетов. Они представляли отчет об их прогрессе ежемесячно на встрече между таможей и членами альянса.

### Процесс в восемь этапов для описания существующих проблем в процедурах импорта и экспорта

В начале 2011 года Procomex подготовила описание существующих проблем в процедурах импорта и экспорта и определила возможности для улучшения. Результатом стал процесс в восемь этапов для борьбы с выявленными проблемами. Этот процесс включал в себя следующие этапы:



- Во-первых, были проведены встречи со всеми заинтересованными сторонами из частного сектора в логистической цепочке. Все их результаты работы были представлены вместе одновременно для планирования карты процесса работы нынешних процедур.
- Во-вторых, тем же самым заинтересованным лицам было рекомендовано поразмыслить нестандартно и разработать инновационную карту процесса работы процедур в идеале.
- В-третьих, эти две карты - «как есть» и «как будет» - были представлены таможенными и другим государственным органам.
- В-четвертых, правительство составило команду из высшего уровня и опытных таможенных специалистов.
- В-пятых, эта команда работала вместе с частным сектором для разработки новой карты «как будет».
- В-шестых, команда таможни работала с представителями частного сектора, чтобы определить план реализации - как перейти от процессов, описанных в карте «как есть», к тем, которые совместно разработаны для карты «как будет». В этом плане намечены необходимые изменения в системах, нормах, законах и процедурах, которые будут детально изложены в оперативном руководстве.
- В-седьмых, проводились совместные совещания раз в три месяца, чтобы следить за осуществлением работы.
- В-восьмых, когда начался процесс внедрения, консультативный процесс продолжился с целью уточнения языка и решения вопросов, которые возникали во время написания норм и описания процессов.

### Результаты процесса в восемь этапов

К августу 2014 года все шаги, описанные выше, были выполнены для временного ввоза и для процедур экспорта для наземного, воздушного и морского транспорта. Оценивалось, что процедуры утверждения временного ввоза в среднем сократятся с 38 дней до менее чем 10 дней.

Процесс, упомянутый выше, выполнялся в течение 145

заседаний, рассчитанных на целый день, проводимых в период с апреля 2011 года по июль 2014 года. В целом участвовали 528 специалистов из 188 различных компаний и 38 бизнес-ассоциаций, а также представители из семи государственных учреждений. Группы в среднем состояли из 25 участников на каждой встрече. Результатом стали 51 подробные карты бизнес-процессов и три основных докладов об осуществлении, занимающихся:

- Временным ввозом
- Процессами экспорта
- Процессами импорта (в производстве)

Одно большое преимущество для таможни - они приобрели гораздо более четкое детальное описание процессов, как они происходят, описано графически ведущими специалистами, вовлеченными на каждом этапе логистической цепочки. Руководство таможни заявило, что таможенный контроль станет более эффективным, если быть ближе к тому, что компании будут контролировать свои бизнес - операции и реальность бизнес-процессов. Это партнерство дает возможность таможне понять, как частный сектор управляет своими бизнес - процессами.

В дополнение к определению лучшей и наиболее простой возможности для перемен - и были значительные «лежащие на поверхности» - карты бизнес-процессов служат в качестве основного вклада в развитие нового «единого окна» Бразилии. Бразильские товары станут более конкурентоспособными, когда время, затраченное на процесс, значительно снизится.

Для частного сектора этот союз обеспечивает структурированный способ оказать положительное влияние на государственную политику, которая будет влиять на их бизнес.

Лица, участвующие и работающие на заседаниях говорят, что они выиграют от очень интенсивного обучения. В то время как все очень хорошо осведомлены и компетентны в некоторых частях процесса, никто не знает весь процесс в деталях. Живая дискуссия о последовательности и взаимозависимости деятельности обеспечит новые идеи даже для очень опытных и знающих специалистов.



Суть во взаимовыгодном партнерстве как для государственного, так и для частного секторов.

### Некоторые из извлеченных уроков

Опыт Бразилии еще очень мал с точки зрения институционального развития. Перед Бразилией стоит длинный путь обучения, но уже сейчас есть некоторые полезные уроки для рассмотрения:

- ▶ Миссия должна быть четко видна как платформа для отношений: в случае Бразилии, миссия делает страну более конкурентоспособной за счет модернизации таможенных процессов.
- ▶ Модель требует участия:
  - правительственных представителей с сильным политическим руководством и готовностью возглавить изменения и работать с частным сектором;
  - широкое представительство ассоциаций (это обеспечивает политическое представительство и легитимность); и
  - компании, представляющие все элементы в цепочке создания стоимости: производителей, покупателей и всех агентов, которые предоставляют услуги для товаров в цепочке поставок.
- ▶ Должна быть необходимость в небольшой постоянной структуре для обеспечения материально-технической поддержки и придать непрерывность работе.
- ▶ Управление должно быть абсолютно прозрачным.
- ▶ Методология имеет важное значение. Procomex использовала Kaisen, представленная специалистами из Embraer, изготовителем самолета.
- ▶ Альянс не должен защищать никакой сектор или

корпоративный интерес или пытаться решить какие-либо специфические для компании вопросы или проблемы.

- ▶ Доверие строится медленно, когда люди учатся уважать ценность отношений, поэтому это требует времени и усилий. Это не приходит автоматически; должно быть построено действиями, а не только словами.
- ▶ Многие компании не хотят брать на себя финансовые обязательства для проектов, которые не приносят немедленных результатов, и еще менее готовы делать это в трудные времена, например, когда те против изменения превосходства.
- ▶ Всегда будет сопротивление к изменениям. Нужно умелое управление руководством в государственных организациях и частном секторе.

### Заключение

Бразильское партнерство между частным сектором и правительством/таможней имеет решающее значение и оказывает исключительные результаты в огромной, развивающейся экономике. Тем не менее, это необходимо укреплять и далее, чтобы решать новые задачи в быстро меняющейся международной торговой обстановке. Сотрудничество должно быть глубже, более частым, лучше структурированным и систематическим.

Опыт Бразилии представляет собой один путь развития эффективного сотрудничества; что-то подобное, вероятно, может быть и в других странах. Наш опыт показывает, что эта модель и подобные инициативы могут играть важную роль, помогая строить новую парадигму партнерства, которая включает все заинтересованные стороны в разработке международной цепочки поставок

#### Контактная информация:

*Джон Эдвин Мейн*

Исполнительный координатор

Procomex

[john@procomex.org.br](mailto:john@procomex.org.br)

Tel.: +55 (11) 3812-4566 | +55 (11) 98326-4968

[www.procomex.org.br](http://www.procomex.org.br)