

## **СИСТЕМА НАРАЩИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ В ОБЛАСТИ СОДЕЙСТВИЯ ТОРГОВЛЕ**

*Проект для обсуждений*

### **I. Предыстория**

1. 7ое Заседание Комитета по таможенному сотрудничеству (КТС) ЦАРЭС, проходившее 8-9 сентября 2008 г. в Бишкеке, Кыргызская Республика, признало важность наращивание потенциала для поддержки улучшения торговля и таможенного администрирования в регионе ЦАРЭС.

2. С целью обеспечения практичности и соответствия реальному спросу на мероприятия по наращиванию потенциала Заседание попросило провести исследования для КТС при поддержке АБР для:

- оценки нужд обучения для таможенных служб и более широкого круга участников, вовлеченных в содействие торговле;
- определения существующих институциональных, финансовых и человеческих ресурсов, как на региональном (н-р, на уровне КТС и Института ЦАРЭС), так и национальном (н-р, колледжи для таможенников и тренинговые центры) уровнях;
- разработки типичных модулей и специально разработанных программ;
- рекомендации структуры наращивания потенциала для содействия торговле, которая бы наибольшим образом соответствовала имеющимся ресурсам с определенными потребностями в обучении; и
- рекомендации по созданию единого информационного пространства для обмена имеющейся информацией по наличию тренинговых программ и материалов, предлагаемых различными агентствами по развитию.

3. С декабря 2008 г. по февраль 2009 г. Азиатский банк развития (АБР) направил миссию в некоторые страны региона ЦАРЭС: Китайская Народная Республика, Кыргызская Республика, Узбекистан, Казахстан и Азербайджан. Миссия провела консультативные встречи с официальными лицами из таможенных служб, иммиграционной, карантинной служб/пограничного контроля и связанных с этим отраслей, а также с представителями Ассоциации экспедиторов, торговли и логистики для определения потребности в обучении и приоритетов, имеющихся ресурсов, и разработала структуру для наращивания потенциала для членов Комитета по таможенному сотрудничеству (КТС) и других участников содействия торговли для стран ЦАРЭС.

### **II. Методология**

4. Оценка потребности в обучении (ОПО) охватила: (i) осмысление изменений; (ii) определение текущего потенциала; и (iii) планирование для развития. Основной фокус оценки – это определение пустот, если таковые имеются, между стороной спроса (нынешние или будущие получатели определенной структуры наращивания и развития потенциала) и стороной предложения (т.е поставщики программ по наращиванию и развитию потенциала от национальных и региональных институтов, как государственного, так и частного секторов).

5. Для определения текущего потенциала на стороне предложения или поставщиков тренингов использовался вопросник ОПО для выборочных поставщиков по наращиванию и

развитию потенциала как на государственном уровне (т.е. Таможенные учебные центры), так и на частном уровне (ассоциация экспедиторов и логистики, и торговые палаты). Вопросник был дополнен рядом индивидуальных и групповых интервью-семинаров и посещениями поставщиков по развитию потенциала на местах.

6. Со стороны спроса была проведена серия индивидуальных и групповых интервью с определенными официальными лицами и сотрудниками таможни, торговых ведомств, иммиграционной, карантинной служб (и санитарного и фито-санитарного контроля), пограничного контроля и других связанных с этим служб. В некоторых случаях, официальные лица и сотрудники были проинтервьюированы непосредственно на местах работы.

7. В части процесса оценки были проведены отдельные встречи с многосторонними и двусторонними институтами по развитию (т.е. GTZ, ПРООН – БОМКА, и т.д.) для определения их текущего вклада в процесс по содействию торговли. Документы ЦАРЭС, принадлежащие или имеющие отношение к содействию торговле, были изучены для информации.

### **III. Полученные данные/текущие региональные потребности в обучении**

8. В ходе наших контактов с торговыми и государственными представителями стран ЦАРЭС в течение этого проекта было отмечено, что процесс изменения, текущий или зарождающийся, эндемичен в сфере приграничной торговли – и новые методологии и системы распространяются глобально. Таким образом, необходимость в целевом развитии человеческих ресурсов критична, если предложенные изменения принесут ожидаемые выгоды.

9. Отзывы от посещенных стран ЦАРЭС или с которыми были проведены консультации носили существенно постоянный характер: тренинги, предлагаемые по вопросам содействия торговле проводились от случая к случаю, зачастую консультантами, не имеющими отношения к данному региону, и иногда без информации относительно: (i) культурной основы страны/региона; (ii) уровня внутреннего развития страны /региона; и (iii) подходящего уровня персонала, при котором лучше всего управлять тренингом.

10. Так же было очевидно, что подобный тренинг испытывает недостаток в постоянстве – например, очень редко имела место успешная передачи навыков национальным или региональным тренерам через мероприятия “обучения тренеров”. Также не осуществлялся мониторинг или оценка качества или устойчивости тренинга при помощи различных средств кроме как отзывные листы в конце курса. Результатом было – в особенности касательно тренинга по теме “одно окно” – что получатели были перегружены теорией, но не имели практической реализации тренинга. Это оставило некоторые страны ЦАРЭС с четким представлением того, что необходимо, но с небольшим непониманием как этого достигнуть с неизбежным эффектом на прогресс для достижения этой цели.

11. Также в некоторых странах был отмечен незначительный диалог между различными участниками в процессе содействия торговле. Там, где были созданы структуры для продвижения этого диалога, сообщали, что в таких структурах доминировал тот или иной орган, и не всегда продвигались или понимались нужды других участников: в особенности, когда эти группы особо хотели участвовать, и имели навыки и опыт, который мог бы пригодиться. Таким образом, подобного рода структурами, разрабатываемыми впоследствии, необходимо независимо управлять или фасилитировать во избежание повторения этих проблем.

12. Учитывая ограничения во времени, не представлялось возможным провести анализ нужд операционного и управленческого звена: для этого необходимы наблюдения и проведение интервью на различных уровнях. Однако, была доказана значимость проведения оценки нужд на стратегическом уровне. Это особенно важно, когда планируются или проходят организационные и процедурные изменения. В этой связи обеспокоенность стран ЦАРЭС была значимо постоянна, поскольку все они либо инициировали, или планируют реализовывать процедуры упрощения в приграничной торговле. Практически все посещенные страны проходили теоретический тренинг по такому методу упрощения как Управление границами в одно окно. Однако, практически без исключений это останавливалось на уровне теории: иногда повторяющейся. Что никогда не проводилось, так это тренинга или помощи по развитию в области оказании содействия в реализации таких процедур. Недовольство этим было заметно у всех участников, с которыми проводились беседы.

13. Также стало очевидным, что некоторые пользователи услугами на границе, или клиенты: такие как экспортеры, логистические операторы, перевозчики и другие; иногда чувствовали себя выключенными из процесса планирований упрощений, или были включены, но были разочарованы отсутствием прогресса. Предлагаемая структура развития обучения, детализированная выше, поможет скорректировать разбалансированность. Наравне с правительственными агентствами, у этих структур частного сектора тоже есть нужды, которые они опередили для поддержания их собственного прогресса и стараний для более эффективных и недорогих перемещений через границы – и также есть в наличии идеи, и в некоторых случаях хорошо разработанные стратегии по обучению, которые могли бы быть использованы для различных секторов. Было подчеркнуто в некоторых случаях, что знание потребностей, приоритетов и рабочих методик частного сектора значительно окажет помощь в содействии приграничной торговле.

14. Конечный результат анализа потребностей ключевых участников предложен далее в формате основного плана обучения, который по плану должен быть проведен на региональном уровне. Также очень важно, что такого рода план обучения должен быть преподнесен в разрезе рекомендаций по структуре обучению, приведенной выше, а именно: любого рода проведенный тренинг должен включать в себя передачу навыков для того, чтобы иметь возможность дальнейшей передачи персоналом ЦАРЭС, создавая местный опыт.

15. Ряд участвующих организаций определи обучающие возможности, которые могут быть использованы для проведения тренингов и мероприятий по развитию внутри региона ЦАРЭС. Учитывая ограничения во времени, мы не смогли посетить все эти учреждения, но очевидно материальная база существует практически во всех странах региона. Во всех посещенных странах частные услуги по проведению мероприятий имеются в гостиницах и специально построенных центрах, которые могут быть использованы для тренингов и развития. Ниже приведены материальные образовательные учреждения, которые могут быть рассмотрены как места для проведения программы по наращиванию потенциала по содействию торговле.

#### **А. Китай**

16. **Шанхайский таможенный колледж:** Представляет собой внушительный по размерам, построенный с этой целью, расположенный за пределами города Шанхай. Имеются классные комнаты различных размеров, холлы для чтения лекций, e-образовательный центр, библиотека, и условия для отдыха, расположенные на

разделенной на участки ландшафтной территории. Также имеется общежитие хорошего уровня с одно и двухместным размещением. В колледже имеются преподаватели, нанятые на полную академическую занятость. Тренинги обычно проводятся в виде лекций. Географически он удален от центра региона ЦАРЭС, но имеет хорошую транспортную развязку.

17. **Урумчийский образовательный центр для таможенников:** Представляет собой большой комплекс типа гостиницы, расположенный вблизи от аэропорта г. Урумчи. Помещения для обучения в стиле конференц-залов с большим количеством комнат в комплексе. Имеется размещение на местах на высоком уровне с некоторыми Интернет возможностями. На месте нет постоянно действующих преподавателей. Географически, это хорошо расположенное место вблизи от центра региона ЦАРЭС. Необходимо дополнительное финансирование для обеспечения синхронного перевода.

#### **В. Кыргызская Республика**

18. **Образовательный центр для таможенников:** Расположен в головном офисе в Бишкеке и имеет большой лекционный зал с оборудованием для перевода и Интернет связью. Не имеются преподаватели на постоянной основе, и нет общежития.

19. **Центр по развитию персонала пограничных служб:** был построен в 2005 г. при содействии БОМКА и расположен за пределами Бишкека. Учреждение используется и другими правительственными агентствами. Имеются оборудованные классные комнаты и конференц-залы, но пока нет общежития: хотя имеется план по строительству вместе со столовой. Преподавателей, работающих на постоянной основе, нет.

#### **С. Узбекистан**

20. **Высший таможенный и военный институт:** расположен в Ташкенте, обслуживает как вновь принятых на работу, и также служит для повышения квалификации профессионального состава. Пригоден для обучения 500 студентов и обеспечивает классными помещениями и размещением.

#### **Д. Казахстан**

21. **Образовательный центр Министерства финансов:** расположен в Алмате, этот центр проводит тренинги для сотрудников таможни Казахстана и других правительственных учреждений. У нас нет другой информации по этому центру.

#### **Е. Азербайджан**

22. **Региональный таможенный образовательный центр:** Этот центр, расположенный в Баку имеет классные комнаты, компьютерные залы, общежитие и столовую.

### **IV. Предложения/рекомендации по развитию потенциала**

23. Основываясь на выявленных потребностях и пробелах, рекомендованы нижеследующие мероприятия: (i) создать комитеты по обучению и развитию на региональном и национальном уровнях, которые по возможности были бы подкомитетами объединенного регионального комитета ЦАРЭС по транспорту и содействию торговле и его национальных эквивалентов; (ii) создать простую Региональную базу обучения, доступную всем странам членам; и (iii) создать простую структуру развития обучения, включая

вышеуказанные мероприятия для обеспечения постоянства в определении потребностей, пригодности содержания, уровня и качества обучения и передачи навыков; и (iv) разработать основной курс по содействию торговле.

24. Комитеты по обучению и развитию. Региональный комитет получал бы содействие и содействовал Национальным комитетам, которые в свою очередь получали бы содействие и содействовали участникам местных организаций. Комитеты на национальном уровне состояли бы из соответствующих представителей всех ключевых/заинтересованных групп участников под председательством неучастника – например представителя ПП АБР. Национальные комитеты заседали бы два раза в год, второе заседание планировалось бы перед заседанием Регионального комитета. На уровне региона ЦАРЭС комитет состоял бы из двух представителей от каждой Национальной группы, один из соответствующей государственной структуры, а другой – из соответствующей частной организации (Логистика, экспедиторы, торговые палаты, и т.д).

25. Обязанностями **национального объединенного комитета по обучению в торговле и развитию** являлись бы следующие: (i) критически оценивать и собирать информацию о потребностях в обучении его членов и вновь разработанном потенциале; (ii) определять существующие местные решения, где это возможно; (iii) при отсутствии решения на местах, подготавливать документ, отражающий обстоятельства потребности и докладывать Региональному комитету; (v) определять местных получателей развития “обучения тренеров” в предметах, преподаваемых за пределами страны; (vi) получать отзывы об эффективности проведенного обучающего курса; (vii) обновлять базу данных ЦАРЭС по обучению с потенциальным местным вкладом; (viii) определять и обращаться для поддержки финансирования выявленных национальных потребностей.

26. Обязанностями **регионального объединенного комитета по обучению в торговле и развитию ЦАРЭС** являлись бы следующие (i) критически оценивать и собирать информацию по выявленным национальными комитетами по обучению потребностям и вновь разработанном потенциале; (ii) определять существующие региональные решения ЦАРЭС, где имеются; (iii) определять общие потребности ЦАРЭС; (iv) определять региональные потребности на стратегическом уровне; (v) поддерживать связь с КТС и другими региональными группами ЦАРЭС; (vi) финансировать внешнее обучение, когда необходимо; (vii) следить за поддержанием региональной базы данных ЦАРЭС; и (viii) определять и обращаться для поддержки финансирования выявленных региональных потребностей.

27. **Создание простой региональной учебной базы данных, доступной для всех стран-членов.** Ожидается, что база данных будет определять существующие тренинги и развитие, имеющиеся в наличии по определенным темам внутри региона. Также ожидается, что она будет регулярно обновляться в целях непрерывного использования, и предлагается, чтобы ответственность за ее содержание лежала на Региональном комитете, при этом информация о новых/последних событиях будет представляться через Национальные комитеты их членами. Рекомендуются, чтобы база данных содержала (i) название учебного курса; (ii) адресную группу и задачи мероприятия; (iii) вид тренинга (в классе, «тренировка», е-обучение, письменные руководства и т.д.); (iv) продолжительность мероприятия; (v) местоположение преподавателей и контакты; и (v) дату и местоположение последнего курса/использования.

28. Создание простой структуры развития обучения, включая вышеуказанные меры, для обеспечения последовательности в определении потребностей, уместности контента (содержания), уровня и качества преподавания, и передачи навыков. Структура обучения

позволит министерствам и национальным организациям определять свои собственные потребности в обучении на местном уровне. Эти потребности будут закрепляться в Описании потребностей, которая будет определять (i) причину потребности (н-р изменение в процессе, новый сотрудник, планируемая инновация и т.д.); (ii) дату, когда была определена потребность; (iii) конечный срок удовлетворения потребности; (iv) количество людей с такой потребностью; (v) новые знания/навыки/подход, которые необходимо усвоить.

#### **А. Предлагаемая основная программа обучения по содействию торговле**

29. **Развитие процесса единого окна:** Будет фокусироваться на создании планирования реализации для государств, предлагающих подход «в одно окно». Будет нацелено на Менеджеров проекта в странах ЦАРЭС, которые будут играть активную роль в управлении реализацией таких инноваций. Программа будет представлять собой смесь обучения по знаниям и навыкам, а также обучение в классах и на местах, и консультации, преподавателями будут лица, задействованные в успешной реализации Единого окна. Важно чтобы данный тренинг стимулировал «сотрудничающий» подход и был нацелен на разработку решений, культурно приемлемых для государства-получателя, а также чувствителен к его уровню развития инфраструктуры. Эта программа будет состоять из ряда модулей, преподаваемых соответствующим группам и имеющих результатом прогресс в области реализации и существенную передачу навыков. Программа может включать нацеленные соответствующим образом обучающие поездки на места успешной реализации, но этими мероприятиями необходимо управлять надлежащим образом, и в них должны присутствовать хорошо определенные задачи и результаты. Также понимается, что Китай достиг определенного прогресса в части Единого окна, и задействованным а данном проекте может быть полезным рассказать о прогрессе другим государствам ЦАРЭС. Таким же образом в Кыргызской Республике продвигается работа в области подхода предтаможенного Единого окна, как альтернативы сконцентрированному на таможене решению. Презентации по их опыту в данной области также могут быть полезны.

30. Одним из потенциальных партнеров является GTZ, который провел изначальную работу по развитию, в особенности в Кыргызской Республике, по развитию единого окна и содействовал в проведении ряда семинаров в регионе по вопросам содействия торговле в числе прочих. На данный момент ими рассматривается возможный проект в области развития единого окна в Узбекистане. Другим партнером может быть БОМКА/ПРООН. Эта организация завершила ряд проектов по развитию границ в регионе. Мы не получили информацию по существующему развитию единого окна или тренинговым проектам. Третьим партнером для содействия в данной области может быть Правительство Сингапура, которое имеет хорошо развитое технологически сцентрированное решение Единого окна. Однако важно подчеркнуть, что реализованное Сингапуром решение скорее всего не подойдет всем государствам ЦАРЭС, так как практичность решения сильно зависит от уровня развития реализующего государства и среды, в которой оно будет работать. В число других партнеров входят таможня КНР и Кыргызстана, которые имеют некоторый опыт в развитии ЕО.

31. **Техника управления рисками в среде содействия торговле:** Эта программа направлена на лиц, отвечающих за управление фискальным и контрабандным риском в областях, где планируется упрощенный пограничный контроль. Это опять же будет концентрироваться на практических инструментах для управления рисками, и обучающиеся будут научены применять такие навыки в живой среде и разрабатывать соответствующие процедуры управления рисками в странах-членах. Программа опять же потребует присутствия преподавателей с практическим опытом применения техники управления

рисками, и изначально будет реализовываться в классах с последующей практической работой под наблюдением.

32. В число потенциальных партнеров входят Таможня КНР, которая разработала учебные программы в данной области, хотя пока у нас нет деталей о содержании таких программ, а также программы в этой области были разработаны и реализованы рядом различных организаций, и, следовательно, определение потенциальных «поставщиков» не должно быть сложным после дальнейшего уточнения спецификаций для тренинга.

33. **Пост-таможенный контроль:** Эта программа будет направлена на управляющих пост-таможенным контролем и оперативных сотрудников, и будет фокусироваться на процессе аудита импортеров/экспортеров в собственных помещениях участников ВЭД с использованием техник системного аудита наряду с партнерским подходом к таможенному контролю между участниками ВЭД и официальными лицами. Преподавание будет осуществляться как в классах, так и практически, а также дистанционно, опять же для этого потребуются преподаватели с практическим опытом управления системами пост-таможенного контроля.

34. В число потенциальных партнеров входят Таможня КНР, которой разработаны учебные программы в данной области, включающие тренинг по аудиту для сотрудников пост-таможенного контроля. Ожидается получение более подробной информации по данным программам. Также программы в этой области были разработаны и реализованы рядом различных организаций, и, следовательно, определение потенциальных «поставщиков» не должно быть сложным после дальнейшего уточнения спецификаций для тренинга.

35. **Законодательная реформа и содействие торговле:** Эта программа нацелена на тех, кто занимается реформой законодательства в соответствии с ВТО и другими международными стандартами. Возможно будет реализовываться как комбинация классных занятий и семинаров по «живому» материалу, преподавателями должны быть лиц с опытом в области законотворчества в ответ на изменения в контрольной среде.

36. Потенциальными партнерами будут не участвующие в ЦАРЭС страны, и так как программы в этой области были разработаны и реализованы рядом различных организаций, и, следовательно, определение потенциальных «поставщиков» не должно быть сложным после дальнейшего уточнения спецификаций для тренинга.

37. **Региональная общая программа развития логистики:** Эта программа направлена на практиков в области экспедиторства и логистики, она будет состоять из модульного подхода к обучению, комбинируя в себе классные занятия и дистанционное обучение с целью повышения знаний и навыков участников торговли, поощряя при этом последовательность подхода и профессионализм в целях повышения эффективности и сокращения расходов. Намерение заключается в аффилировании тренинга к соответствующему органу, а результатом будет сертификация успешных участников.

38. В число потенциальных партнеров входят

- **ГТЦ:** которой был проведен курс развития потенциала логистики в Кыргызской Республике в 2008 г.?
- **Экономтрансконсалтинг LLP:** Эта компания в Казахстане ранее разработала и реализовала тренинг по логистике в формате лекции/семинара внутри Казахстана и работает с поставщиками логистики и правительственными организациями в Казахстане по вопросам упрощения содействия торговле.

- **Ассоциация развития бизнес логистики, Узбекистан:** АРБЛ предложила детальную модулярную программу развития логистики и ищет финансирование на ее дальнейшее развитие.
- **FIATA (Международная федерация ассоциаций экспедиторов):** FIATA имеет хорошо разработанную модулярную программу, нацеленную на экспедиторов и логистов. FIATA также поддерживает программу устойчивого обучения и развития, как предлагалось выше.

39. **Таможенные процедуры для практиков-логистов:** Эта программа будет реализовываться в стране и будет направлена на повышение знаний о таможенных процедурах с точки зрения логистов или экспедиторов в целях минимизации предотвратимых задержек на границах, вызванных недостаточной документацией, непониманием процедур и т.д. Эта программа может хорошо реализовываться таможенными преподавателями принимающей страны, и будет иметь добавленную выгоду развития здоровых взаимоотношений между контрольными органами и сектором торговли. Таможня будет поддерживаться обучением по навыкам преподавания и получит помощь в разработке программы.

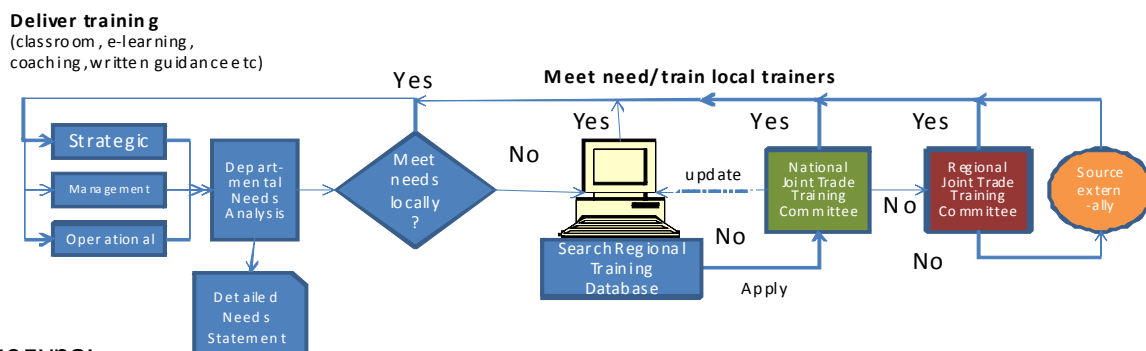
40. **Осведомленность о торговле для сотрудников пограничного контроля:** Эта программа направлена на повышение осведомленности и понимания торговой практики и приоритетов среди сотрудников пограничного контроля в целях продвижения сотрудничества с законной торговлей в пределах законодательства и практики. Это представляет собой товарищескую программу «Таможня для логистов-практиков» и точно также будет эффективно преподаваться национальными торговыми ведомствами.

41. Разумно чтобы данный тренинг проводился торговыми ведомствами в стране, в которой он реализуется при поддержке со стороны обучения по Навыкам преподавания и с помощью в области разработки программ.

42. **Оценка потребностей в обучении (ОПО):** Эта программа направлена на специалистов по кадрам в организациях, и в ее рамках будут развиваться навыки и процессы, который будут поддерживать функционирование предлагаемой Структуры обучения и развития, описанной выше. Преподавание будет осуществляться в форме классных занятий и практической работы, будет осуществляться лицами с практическим опытом в области ОПО. Программы в этой области были разработаны и реализованы рядом различных организаций, и, следовательно, определение потенциальных «поставщиков» не должно быть сложным после дальнейшего уточнения спецификаций для тренинга.

43. **Навыки преподавания:** Этот курс направлен на развитие навыков в классе «с активным участием», которые будут поддерживать текущее преподавание в стране вышеуказанных программ и обеспечивать устойчивость развитых навыков и знаний. Программы в этой области были разработаны и реализованы рядом различных организаций, и, следовательно, определение потенциальных «поставщиков» не должно быть сложным после дальнейшего уточнения спецификаций для тренинга.

## Proposed CAREC Joint Trade Training and Development Structure



## Процедура:

Если данные потребности не могут быть удовлетворены в рамках министерства/организации, будет осуществлен поиск по Региональной базе данных, определено учебное мероприятие, которое может удовлетворить потребность, и через Национальный комитет будет подана заявка на доступ/финансирование. Если база данных не смогла определить подходящее существующее учебное мероприятие, то потребность будет передана Национальному комитету, который попытается определить:

Похожие существующие потребности в других организациях-членах Национального комитета, возможных национальных «поставщиков» соответствующего тренинга из членов комитета или за счет внешних источников;

Если потребность не может быть удовлетворена на национальном уровне, то заявка будет направлена в Региональный комитет; Региональный комитет попытается определить:

- Похожие существующие потребности в других государствах-членах Регионального комитета;
- Возможных региональных «поставщиков» соответствующего тренинга из членов комитета или за счет внешних источников;
- Если потребность не может быть удовлетворена на региональном уровне, Региональный комитет будет искать поддержку за пределами региона.
- На всех этапах учебные мероприятия или материалы будут обеспечены устойчивостью со стороны преподавателей на региональном или национальном уровне, которые могут потом реализовывать последующие национальные или региональные тренинги при определении схожих потребностей, или при большом количестве нуждающихся в тренинге.
- Последовательная реализация данных мер в регионе позволит обеспечить устойчивый подход к определению и удовлетворению потребности в обучении и региональную последовательность процесса.
- Вероятно, потребуется консалтинговая поддержка для создания данной структуры. Также будет необходимо реализовать поддержку тренингу для укрепления структуры, в особенности **Оценку потребностей в обучении**, для обеспечения последовательности подхода на уровне национального министерства/организации.