



# Выборочный контроль товаров на основе управления рисками

---

**Боб Олсон**

Консультант по таможенным вопросам

Подготовлено Робертом Холлером

# Задачи таможенной службы

---

- Собирать доходы
- Защищать общество при помощи соблюдения таможенного законодательства
- Упрощать прохождение законных товаров
- Обеспечивать безопасность торговой цепочки
- Осуществлять все это, не превышая объемы существующих расходов или сокращая их

# Определение выборочного контроля товаров

---

- Процесс, учитывающий разные виды рисков при применении разных режимов в отношении импортных, экспортных и транзитных товаров.
- Обычно осуществляется при помощи автоматизированного Модуля выборочного контроля
- Осуществляется специальным аналитическим подразделением, сотрудники которого прошли обучение по управлению рисками

# Чем отличается выборочный контроль товаров?

---

- Проверка товаров не проводится по единому шаблону
  - Проверка на основе критериев
  - Выборочная проверка товаров
  - Проверка документов
  - Подтверждение после выпуска товаров
  - Обеспечение законности действий
- Проверка товаров проводится очень тщательно
- Результаты анализируются, составляется отчет

# Определение риска

---

- Сочетание возможности наступления события и его последствий. (Определение ISO)
- Возможность возникновения чего-то, что повлияет на выполнение задач
- Измеряется в терминах вероятности и последствий
- Для таможенных органов риск – это потенциальное нарушение таможенного законодательства (Определение ВТамО)

# Каковы его характеристики?

---

- Риск по крайней мере частично неизвестен
- Риск изменяется со временем
- Риск можно предугадать
- Риском можно управлять

# Определение управления рисками

---

- Управление рисками – это систематическое применение управленческих процедур и правил, обеспечивающее таможенные органы необходимой информацией о передвижениях или товарах, представляющих риск

Руководство ВТамО по управлению рисками

# Управление рисками помогает нам:

---

- Выявить и обратить внимание на наиболее важные риски
- Принять решение о необходимых мерах
- Следить за ходом управления этими рисками
- Понять, как непрерывно улучшать работу с рисками



# Управление рисками в применении к таможенным органам

---

- Целью управления рисками является выявление тех таможенных операций, которые, как представляется, нарушают законодательство, и направление ресурсов на работу в этом направлении.
- На этой неделе мы будем говорить об управлении рисками при работе с таможенными декларациями

# Ожидания

---

- Для работы с наиболее значительными рисками будет выделяться персонал
- Производительность труда таможенных органов значительно вырастет
- Будет снижено число барьеров на пути законной торговли (с низким уровнем риска)
- Большая степень соответствия таможенным требованиям поможет снизить торговые расходы

# Руководство ВТамО по управлению рисками

---

- “Принятие налоговыми органами управления рисками в качестве производственной философии является очень важным, поскольку это ведет к измеряемому повышению эффективности и продуктивности организации в целом. Управление рисками может использоваться в любой организации, вручную или в электронном виде, с применением тактического и стратегического подходов. Оно может применяться при принятии почти всех решений.”

# Основные моменты

---

- Производственная философия
- Широкое применение в частном секторе
- Широкое применение в таможенных органах всего мира
- Улучшает ряд измеряемых показателей
- Может применяться при принятии почти всех решений

# Процесс управления рисками

---

- Установление контекстной среды
- Выявление риска
- Анализ риска
- Оценка риска
- Принятие мер
- Контроль и обзор
- Общение и консультирование

# Этап 1: Оценка контекстной среды

---

- На основе поставленной задачи
- Операционная оценка
- Оценка объема работ
- Должна содержать рекомендации
- Должна служить программой действий
- Ежегодно обновляется

# Операционная оценка

---

- Способность предотвращать, расследовать, работать с данными
- Техническая оценка
- Добросовестность
- Анализ рабочего процесса
- Приоритетные вопросы ВЭД
- Партнерство

# Оценка рабочего процесса

---

- Обработка деклараций
- Продуктивность физического осмотра
- Классификация и оценка стоимости
- Действия, осуществляемые после выпуска товаров
- Торговый компонент
- Распределение персонала
- Имеющиеся средства



## Этап 2: Выявление рисков

---

- Мозговой штурм
- Опросы импортеров и представителей торгового сообщества
- Беседы с представителями других государственных структур
- Оценка преимуществ и недостатков
- Замечания из регионов
- Краткое изложение в письменном виде.

# Мозговой штурм

---

- Предпочтительный подход при выявлении рисков
- Используются творческие возможности участников
  - Специалисты головного офиса
  - Сотрудники региональных органов
- Проблемы общегосударственного уровня
- Проблемы регионов
- Местные проблемы

# Информация о ВЭД

---

- Выборочные интервью с участниками ВЭД
- Торговая палата
- Торговые организации
- Брокеры
- Крупные импортеры
- Что беспокоит представителей этой отрасли?

# Чем еще обеспокоено правительство

---

- Органы, выдающие лицензии
- Ведомства, отвечающие за защиту окружающей среды
- Органы здравоохранения
- Правоохранительные органы
- Что беспокоит их в отношении импорта и экспорта?

# Преимущества и недостатки

---

- Что может произойти? Составьте список событий, которые могут произойти
- Когда и почему это может случиться? Составьте список причин и опишите возможные сценарии

# Замечания из регионов

---

- Каждый сотрудник таможенных органов должен иметь возможность ознакомиться со списком и сделать замечания
- Замечания должны быть возвращены в центр, где они включаются в письменные отчеты.

# Письменный отчет

---

- Кратко изложить результаты проделанной работы, включая замечания участников ВЭД и региональных сотрудников
- Предложить список основных рисков
- Получить одобрение руководства

# Определение риска

---

- Чтобы исправить ситуацию, мы должны быть уверены, что мы понимаем, в чем заключается проблема
- Мы должны определить проблему в письменном виде
- Определение должно носить конкретный характер



## Этап 3: Анализ риска

---

- После того, как риск определен, аналитик должен ответить на следующие вопросы:
  - Как часто за последние 12 месяцев наблюдался риск?
  - Каково было влияние появления этих рисков и какова была их стоимость?
- Именно с этого момента начинается собственно процесс исследования

# Сбор информации

---

- Просмотрите свою базу данных и архивы
- Все ли вы знаете для ответа на эти вопросы?
- У кого еще может быть полезная для вас информация?

# Источники информации

---

- Источники внутри таможенного органа
- Внутренние формы и базы данных
- Другие государственные подразделения
- Другие таможенные органы
- Коммерческие и частные источники
- Интернет

# Внутренние источники Таможенного органа

---

- Сотрудники таможни на местах
- Региональные таможенные управления
- Следователи
- Аналитики собранных данных
- Сотрудники, осуществляющие последующий аудит или проводящие ревизии
- Специалисты по тарифам и вопросам классификации
- Кто еще?

# Внутренние формы и базы данных

---

- Аналитики должны
  - «Добыть» данные из автоматизированной системы
  - Составить и представить аналитический отчет
  - Восстановить результаты проверок
- Аналитики должны иметь доступ к
  - Отчетам об аресте товаров и наложении штрафных санкций
  - Отчетам о результатах расследований

# Другие правительственные департаменты

---

- Миграционная служба
- Подразделение полицейской разведки
- Фитосанитарное ведомство,
- Ветеринарная инспекция
- Министерство торговли и транспорта
- Кто еще?
- Могут потребоваться Меморандумы о понимании

# Коммерческие и частные источники

---

- Импортёры и экспортёры
- Брокеры
- Экспедиторы грузов
- Сотрудники авиакомпаний, железнодорожных компаний и представители дорожных перевозок
- Торговые организации
- Кто ещё?

# Торговая цепочка

<b>ЗАКАЗ</b>	<b>ТРАНСПОРТ</b>	<b>ТАМОЖНЯ</b>	<b>ПЛАТЕЖ</b>
<b>ИМПОРТЕР</b>	<b>ЭКСПЕДИТОР</b>	<b>ТАМОЖНЯ</b>	<b>БАНК</b>
<b>ЭКСПОРТЕР</b>	<b>ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ</b>	<b>ОРГАНЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ</b>	<b>ФИНАНСОВОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ</b>
<b>СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ</b>	<b>ПЕРЕВОЗЧИК</b>	<b>ПОРТОВЫЕ ВЛАСТИ</b>	<b>ДРУГИЕ</b>
<b>ТОРГОВАЯ ПАЛАТА</b>	<b>ЛИНИЯ ПОГРУЗКИ</b>	<b>БРОКЕРЫ</b>	
<b>АГЕНТ</b>	<b>ИНСПЕКЦИЯ</b>	<b>ДРУГИЕ</b>	
<b>ЛИЦЕНЗИРУЮЩЕЕ ВЕДОМСТВО</b>	<b>ИСТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ</b>		
<b>ПОСОЛЬСТВА</b>	<b>ДРУГИЕ</b>		
<b>КРЕДИТНАЯ КОМПАНИЯ</b>			
<b>ДРУГИЕ</b>			



# Другие источники

---

- Международные организации - ВТамО
- Правоохранительные ведомства других стран
- Газеты и другие средства массовой информации
- Интернет
- Торговые бюллетени

# Вероятность и следствие

---

- Риск – это фактор вероятности и следствия ( $P = V \times C$ )
- Вероятность – это возможность того, что произойдет некое событие, то есть, количественное описание вероятности и частотности
- Следствие – это нечто, что логически или естественно следует за действием, оказывающим влияние на выполнение ваших задач

# Рассмотрение вероятности/следствия

---

- Ваш аналитик должен оценить вероятность и последствия каждого риска

## Вероятность

Почти наверняка

Возможно

Умеренно

Вряд ли

Редко

## Последствия

Катастрофические

Значительные

Умеренные

Небольшие

Незначительные

# Составление письменного документа

---

- Вы определили риск
- Затем вы исследовали и проанализировали риск
- Вы оценили вероятность и последствия возникновения риска
- Вторым этапом разработки характеристики риска является составление письменного документа с описанием риска

## Этап 4: Оценка риска

---

- Сопоставление результатов первоначального анализа с приоритетными задачами организации
- Если выявлено большое количество рисков, необходимо договориться о степени их значения
- Определить, является ли риск приемлемым или неприемлемым
- В отношении приемлемого риска можно ограничиться мониторингом
- В отношении неприемлемого риска необходимо принимать меры
- Кто уполномочен принимать это решение?

# Возможные последствия

---

- Последствия для общества
- Последствия для бизнеса
- Репутация таможни
- Финансовые последствия

# Конкретные последствия

	Незначительные	Небольшие	Умеренные	Значительные	Катастрофические
<b>Общество</b>	Нет широкого количественно измеряемого влияния	Вопросы, касающиеся безопасности продуктов, сохранения культурных ценностей и т.д.	Травмы или заболевания, требующие медицинского лечения; частичный урон окружающей среде	Частичное разрушение собственности, серьезные травмы или заболевания, требующие помещения в стационар, серьезный урон окружающей среде	Широкомасштабное разрушение собственности, лишение жизни, террористический акт, широкомасштабный урон окружающей среде
<b>Деловые круги</b>	Следует проводить регулярные встречи между представителями таможни и ВЭД для предотвращения роста рисков	Растущее число жалоб со стороны бизнесменов, снижение законопослушности	Малый и средний бизнес теряет свои конкурентные преимущества	Крупные предприятия теряют свои конкурентные преимущества	Отрицательное влияние на крупные предприятия, закрытие предприятий и т.д.
<b>Репутация таможенных органов</b>	Следует проводить внутренние таможенные проверки для предотвращения роста рисков	Необходимо расследование со стороны внутреннего комитета или внутреннего аудита для предотвращения роста рисков	Необходимо расследование внутренними аудиторами или внешней комиссией	Тщательное расследование со стороны общественности, политиков и средств массовой информации; передовицы, ТВ и так далее.	Рассмотрение парламентом или специальной комиссией
<b>Финансовые последствия</b>	0-2% доходов предыдущего года	2-5% доходов предыдущего года	>5% доходов предыдущего года	>10% доходов предыдущего года	>20% доходов предыдущего года

# Таблица анализа риска

ТАБЛИЦА АНАЛИЗА ТАМОЖЕННОГО РИСКА			Последствия				
			1	2	3	4	5
Вероятно сть	Возможн ость	Описание	Незначитель ные	Небольш ие	Умеренные	Значитель ные	Катастрофич еские
5	90%	Почти наверняка	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>H</b>	<b>H</b>	<b>H</b>
4	70%	Вероятно	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>H</b>	<b>H</b>
3	50%	Возможно	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>H</b>	<b>H</b>
2	30%	Вряд ли	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>H</b>
1	10%	Редко	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>S</b>	<b>S</b>



# Составление и использование таблицы управления риском

---

- Каждый таможенный орган должен определить свои собственные уровни риска
- Адаптировать образцы к своим потребностям
- Составив схему вероятности и последствий, можно последовательно определять уровень риска
- Зафиксировать эту оценку в своем описании рисков

# Этап 5: Принятие мер

---

- Определить, что будет сделано в ответ на возникновение риска
- Оценить эффективность имеющихся мер
- Включить:
  - Меры, принимаемые до возникновения риска
  - Меры, принимаемые при возникновении риска

# Классические стратегии в отношении риска

---

- Контроль – разработка процесса снижения риска до приемлемого уровня
- Избежание – изменение или отмена требований
- Принятие – предположение, что уровень риска достаточно низок
- Перевод – передвижение риска от одной стороны к другой

# Методы контроля

---

- Физический осмотр (красная полоса)
- Изучение документов (желтая полоса)
- Аудит после таможенного оформления (голубая полоса)
- Расследование

# Как избежать рисков

---

- Соответствие таможенным требованиям на основе полной информации
- Взаимодействие с участниками ВЭД – общение и консультирование
- Самоначисление участником ВЭД таможенных пошлин
- «Интервенционные» программы
- Упрощенные процедуры
- Предварительная информация

# Механизмы принятия

---

- Измерение степени соблюдения таможенных требований
- Выпуск без осмотра (зеленая полоса)
- Выборочный осмотр
- Выборочная проверка документов
- Выборочный аудит после таможенного оформления

# Механизмы перевода

---

- Залоги, банковские гарантии
- Ведение досье клиента
- Периодические декларации
- Внутренний контроль – импортер, брокер, экспортер и т.д.

# Основные правила

---

- Никакого вмешательства (зеленая полоса)
- Проверка документов (желтая полоса)
- Последующий аудит (голубая полоса)
- Физический осмотр (красная полоса)
- Расследование
- Соответствие таможенным требованиям на основе полной информации



# Интенсивность

---

- После определения необходимых мер вы должны решить, как часто они должны применяться.
- Если вы выделили 5 уровней риска, уровень 1 может потребовать принятия мер в отношении всех товаров; уровень 2 – 50%; уровень 3 – 25%; уровень 4 – 10%, а уровень 5 – 2-3%.

# Определение метода

---

- Основываясь на вашей оценке риска, определите необходимый метод и частоту его использования
- Рассмотрите его влияние на рабочий процесс – могут ли проводящие осмотр таможенники реально сделать все необходимое?
- Запишите критерий проверки
- Этот критерий должен содержать инструкции для проводящего проверку таможенника

# Запись критериев выборочного контроля

---

- Небольшое число хорошо составленных критериев – это лучше, чем множество составленных плохо.
  - Приведет к лучшим результатам
  - Повысит доверие
- Помните о двух параметрах: мерах и интенсивности их применения. Никогда не следует сразу начинать с физической проверки..

# Обновление характеристики риска

---

- Характеристика риска теперь включает описание, анализ и оценку риска
- Далее кратко опишите метод, включая оценку его влияния, критерий фактического осмотра на языке программы и составьте инструкции для сотрудников

# Помните!

---

- При выборочном контроле товаров прежде всего следует учитывать государственные приоритеты и вопросы, связанные с наивысшим уровнем риска.
- Следует изменять критерии в случае получения неудовлетворительных результатов, знакомить с моделью законопослушного поведения, а также показывать схемы нарушений.
- Не перегружайте таможенные пункты слишком большим объемом задач – ведь вам нужно качество, а не количество.  
Customs Risk Management

## Этап 6: Контроль и обзор

---

- Риски постоянно изменяются
- Постоянно контролируйте результаты. Совершенствуйте или удаляйте неэффективные критерии
  - Особенно на основе сложившейся ситуации, например, непрерывная серия отрицательных результатов при проверке товаров
  - Неизменно положительные результаты также требуют принятия мер по обеспечению соблюдения импортером таможенных требований
- Эффективность основывается на измеримых показателях

# Что мы можем контролировать?

---

- Проверки
  - На каждом пункте
  - По каждому сотруднику
- Результаты
  - Арест и штрафные санкции
  - Увеличение сборов
  - Проверки с отрицательным результатом
- Дополнительные проверки
- Уровень соблюдения таможенных требований

# Показатели соблюдения закона

---

- Приоритетные для таможни отрасли
- Определение приемлемого уровня соблюдения таможенных требований
- Аудит соблюдения требований импортерами, представляющими приоритетные отрасли
- Выборочный осмотр товаров компаний-представителей приоритетных отраслей в течение установленного периода времени для проверки соблюдения таможенных требований
- Меры по исправлению ситуации, если фактический уровень соблюдения не соответствует приемлемым нормам



# Документирование своей работы

---

- Как и на всех предыдущих этапах, вы должны детально описать результаты проводимого контроля и обзора в характеристике риска. Также необходимо включить все изменения или исключения в отношении критериев, сделанные вами в результате проведенной работы

## Этап 7: Консультирование и общение

---

- Успешное управление рисками предполагает, что все, кого необходимо привлечь, были привлечены
- Требуется многодисциплинарный подход
- Все заинтересованные лица должны быть проинформированы о ходе работы
- Консультирование и общение должно осуществляться на постоянной основе

# Взаимосвязь между таможней и участниками ВЭД

---

- Управление рисками принесет наилучшие результаты, если:
  - Таможня имеет дело с законными участниками ВЭД
  - Таможенные органы используют знания участников ВЭД
  - Таможенные органы используют ресурсы участника ВЭД
- Каждый должен понимать, что управление рисками:
  - Помогает таможенным органам
  - Помогает участникам ВЭД
  - Может дать преимущества обеим сторонам

# Роль бизнеса

---

- “Все больше растет осознание того, что изменения такого рода могут быть достигнуты только при участии законопослушного бизнеса. Такое партнерство... обеспечивает целесообразность и более эффективный контроль, основанный на знании коммерческих операций.”

Руководство ВТамО по управлению рисками

# Информированное соблюдение налоговых требований

---

- Легче выявить «плохих мальчиков», когда вы уже нашли «хороших».
- Соблюдение требований облегчает работу таможенников.
- Законопослушные участники ВЭД хотят знать правила и соблюдать их.
- Законопослушные участники ВЭД могут поощряться.
- Не соблюдающим закон участникам ВЭД, которые хотели бы его соблюдать, нужно помочь улучшить свое поведение.

# Законопослушные участники ВЭД

---

- Их необходимо обучать в области
  - Внутренней безопасности
  - Проверки данных о сотрудниках
  - Контроля качества и делопроизводства
- Предлагать поощрения
  - Прямая поставка
  - Отсрочка уплаты пошлин
  - Подача консолидированной декларации

# Каналы коммуникации

---

- Сотрудники на местах
  - Проверка реальности выполнения поставленных задач
- Участники ВЭД
  - Информация о торговой практике
  - Проблемы, вызванные процедурами осмотра, альтернативы?
  - Сокращение задержек
  - Поступающая иногда информация о незаконных действиях конкурентов
  - Помощь в сглаживании противоречий

# Растущая озабоченность по вопросам безопасности

---

- Таможенные органы должны обеспечить себе доступ к важной информации и данным о людях и товарах, а также к «коммерческой информации», установив отношения с импортерами, экспортерами, таможенными брокерами, перевозчиками и другими с целью внесения своего весомого вклада в выполнение стратегических задач и осуществление планов по обеспечению национальной безопасности путем разработки эффективной стратегии управления рисками.

Руководство ВТамО по управлению рисками