

Руководство по анализу

бизнес-процессов

для упрощения торговых процедур



СЕТЬ ЭКСПЕРТОВ ПО БЕЗБУМАЖНОЙ ТОРГОВЛЕ
В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ КОМИССИЯ
ДЛЯ АЗИИ И ТИХОГО ОКЕАНА
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

**СЕТЬ ЭКСПЕРТОВ ПО БЕЗБУМАЖНОЙ ТОРГОВЛЕ
В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ КОМИССИЯ
ДЛЯ АЗИИ И ТИХОГО ОКЕАНА
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

**ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

**Руководство по анализу
бизнес-процессов
*для упрощения торговых процедур***



Предисловие

В настоящее время международные системы поставок функционируют в условиях растущей конкуренции, появления новых требований к безопасности продукции и принятия жестких мер по обеспечению безопасности границ. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными, коммерсантам сейчас крайне важно соблюдать все процедурные и нормативные требования и требования в отношении документов быстро, точно и с наименьшими затратами.

Для повышения эффективности и результативности процессов и информационных потоков во всей системе поставок, чрезвычайно важно, чтобы существующие «сегодняшние» условия торговли были хорошо изучены до начала осуществления реформ по упрощению процедур торговли. Настоящее *Руководство по анализу бизнес-процессов для упрощения процедур торговли (Руководство по АБП)* было разработано на основе адаптированных методов моделирования бизнес-процессов, которые первоначально применялись в области автоматизации механистических бизнес-процессов, и призвано обеспечить простую методологию отображения «сегодняшних» бизнес-процессов, задействованных в международных торговых операциях. В *Руководстве по АБП* также излагается ценный опыт стран, и перечисляются выводы, которые следует учесть в этой области на будущее. Понимание сути существующих процессов и процедур в области торговли даст старшим государственным должностным лицам жизненно важную для них информацию о том, где требуется усовершенствовать эти процессы и процедуры.

Мы надеемся, что настоящее *Руководство по АБП* будет служить старшим государственным должностным лицам инструментом, который будет способствовать выявлению узких мест в торговых процессах и процедурах, определению областей, в первую очередь нуждающихся в оптимизации, а также разработке стратегий, направленных на устранение этих узких мест. В конечном счете, анализ бизнес-процессов может привести к большей прозрачности, повышению эффективности, а также расширению возможностей для инноваций, что, в свою очередь, является ключевым условием сохранения конкурентоспособности на современных международных рынках.

Выражение признательности

Настоящая публикация была подготовлена возглавляемой группой в составе Марии Мосовицовой, Бинь Пена из ЭСКАТО, Маркуса Пикарта из ЕЭК ООН и Сомнука Керетхо и Тхаянана Пхуапхантхонга из Института инноваций в информационной технологии Касетсартского университета. Координацию всей работы осуществляла Шамика Сириманне, начальник Секции упрощения торговых процедур. Значительный вклад внес Николаус Салинг (консультант). Ценные дополнения были получены от Янна Дюваля, Санг Вон Лима (ЭСКАТО) и Тома Баттли (ЕЭК ООН)

Руководство по анализу бизнес-процессов для упрощения торговых процедур (Руководство по АБП) было разработано в ЭСКАТО и ЕЭК в рамках совместного проекта по технической помощи и при содействии Сети экспертов по безбумажной торговле в Азиатско-Тихоокеанском регионе Организации Объединенных Наций (НЭкст ООН). Проект направлен на повышение потенциала и ускорение принятия вышеупомянутых мер по упрощению торговых процедур, особенно в странах, где эти меры пока не находят широкого применения.

ВВЕДЕНИЕ

Перевозка грузов через границы требует соблюдения большого числа торговых, транспортных и нормативных требований. Неэффективное соблюдение этих требований зачастую приводит к ненужным задержкам и затратам. В настоящее время одна из причин крайней неэффективности связана с подготовкой транспортной и нормативной документации, нечеткими процедурами пересечения границ и не в меру усердной инспекцией груза.

«Единое окно» (см. Глоссарий) – одна из мер по упрощению торговых процедур, получающих все большее распространение, особенно в Азиатско-Тихоокеанском регионе, поскольку она служит основой для безбумажной торговли. Ожидается, что когда эта мера будет реализована на практике в полном объеме, сложность организации перемещения грузов через границы и ненужные задержки и затраты значительно уменьшатся.

Для того, чтобы механизм «единого окна» отвечал нуждам заинтересованных сторон на различных этапах международной системы поставок, важно, чтобы он отражал используемые бизнес-процессы. Учитывая тот факт, что существующие бизнес-процессы могут быть связаны с излишними действиями и сложными требованиями, которые порождают неэффективность процедур и узкие места, крайне важно согласовывать и упрощать существующие бизнес-процессы перед тем, как принимать их за основу организации «единого окна». Их согласование и упрощение же невозможно без достаточного и глубокого понимания существующей практики.

Руководство по АБП предлагает простую методику выявления, отображения и анализа «сегодняшних» бизнес-процессов, происходящих в международной торговле, и помогает в разработке рекомендаций по их дальнейшей оптимизации. В нем предлагается ряд практических мер и действий, начиная от задания рамок проекта анализа бизнес-процессов, планирования его реализации, сбора соответствующих данных и представления его в легком для понимания формате и кончая анализом собранных данных для определения узких мест и разработки рекомендаций по оптимизации этих процессов. Настоящий рекомендуемый комплекс мер и действий был составлен на основе анализа бизнес-процессов, проведенного в Таиланде в ходе подготовки к разработке в этой стране Электронной логистики на базе «единого окна», что является национальной задачей страны в рамках инициативы АСЕАН по разработке системы «единого окна». Для того, чтобы сделать Руководство по АБП более практичным, в приложении приводится предметное исследование по анализу бизнес-процессов экспорта жасминового риса из Таиланда.

Руководство по АБП предназначено для специалистов-практиков и руководителей высшего звена из государственных учреждений или частного сектора, занимающихся:

- согласованием и упрощением международных торговых процедур;
- согласованием соответствующих требований к данным с международными стандартами;
- внедрением системы «единого окна».

С помощью *Руководства по АБП* специалисты-практики научатся применять поэтапный подход к анализу бизнес-процессов и разработке рекомендаций по их дальнейшей оптимизации. Вместе с тем, руководители высшего звена станут лучше понимать связи

между анализом бизнес-процессов и мерами по упрощению торговых процедур, включая упрощение бизнес-процессов, согласование данных и внедрение системы «единого окна». Они ознакомятся с предварительными мерами, которые потребуется принять до реализации мер по упрощению торговых процедур.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Выражение признательности

Введение

Список сокращений

1. УПРОЩЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1А Участники и их интересы

1В Анализ бизнес-процессов в контексте упрощения торговых процедур

2. ВВЕДЕНИЕ В АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2А Определение и рамки

2В Методология моделирования бизнес-процессов, используемая в настоящем

Руководстве

2С Графические обозначения из языка UML, используемые в настоящем *Руководстве*

2D Результаты анализа бизнес-процессов

3. РУКОВОДСТВО ПО АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ УПРОЩЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР

3А Вводная информация об этапах, участвующих сторонах и других смежных
вопросах

3В Отдельные этапы, стадии и действия

Этап I: Определение рамок

Стадия 1: Определение рамок проекта

Стадия 2: Составление плана работы и обеспечение ресурсов

Этап II: Сбор данных и регистрация процессов

Стадия 3: Сбор справочной информации

Стадия 4: Проведение собеседований и запись собранных данных

Этап III: Анализ процессов и разработка рекомендаций

Стадия 5: Анализ «сегодняшних» процессов и определение узких мест

Стадия 6: Разработка и вынесение рекомендаций

4. ВЫВОДЫ НА БУДУЩЕЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

5. ГЛОССАРИЙ

6. БИБЛИОГРАФИЯ

7. ПРИЛОЖЕНИЕ: ПРЕДМЕТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО АНАЛИЗУ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ЭКСПОРТА ЖАСМИНОВОГО РИСА ИЗ ТАИЛАНДА

СПИСОК РАМОК

Рамка 1.1	Модель международной системы поставок СЕФАКТ ООН
Рамка 3.1	Предметное исследование – Определение рамок проекта
Рамка 3.2	Предметное исследование – Область анализа
Рамка 3.3	Предметное исследование – Визуализация рамок проекта
Рамка 3.4	Предметное исследование – Прецеденты основных бизнес-процессов в экспорте замороженных креветок
Рамка 3.5	Оценка с помощью метода оценки и пересмотра проекта (ПЕРТ)
Рамка 3.6	Обязанности и необходимая квалификация аналитиков процессов
Рамка 3.7	Примеры вопросов для собеседования
Рамка 3.8	Предметное исследование – Диаграмма действия для прецедента «взятия и исследования образца» в рамках АБП экспорта замороженных креветок в Таиланде
Рамка 3.9	Блок-схема объединенной диаграммы действий из АБП экспорта замороженных креветок в Таиланде
Рамка 3.10	Схема времени/процедур из АБП экспорта замороженных креветок в Таиланде
Рамка 3.11	Рекомендация № 18 СЕФАКТ ООН «Меры по упрощению процедур международной торговли»

СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1.1	Ступенчатый подход к разработке системы электронного «единого окна» и безбумажной торговли.
Рисунок 2.1	Использование диаграмм UML в <i>Руководстве по АБП</i>
Рисунок 3.1	Основные стадии анализа бизнес-процессов и участвующие в нем стороны
Рисунок 3.2	Стороны, участвующие в стадии 1
Рисунок 3.3	Действия на стадии 1
Рисунок 3.4	Стороны, участвующие в стадии 2
Рисунок 3.5	Действия на стадии 2
Рисунок 3.6	Стороны, участвующие в стадии 3
Рисунок 3.7	Действия на стадии 3
Рисунок 3.8	Стороны, участвующие в стадии 4
Рисунок 3.9	Действия на стадии 4
Рисунок 3.10	Стороны, участвующие в стадии 5
Рисунок 3.11	Действия на стадии 5
Рисунок 3.12	Стороны, участвующие в стадии 6
Рисунок 3.13	Действия на стадии 2

СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 2.1	Обозначения прецедентов
Таблица 2.2	Обозначения диаграмм действий
Таблица 3.1	Роль и обязанности участвующих сторон в АБП
Таблица 3.2	Обзор АБП

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АСЕАН	Ассоциация государств Юго-Восточной Азии
АСОТД	Автоматическая система обработки таможенных данных
ЕЭК	Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций
ЭСКАТО	Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана Организации Объединенных Наций
ИКТ	информационно-коммуникационные технологии
ПЕРТ	Метод оценки и пересмотра проекта
UML	Унифицированный язык моделирования
СЕФАКТ ООН	Центр по упрощению процедур торговли и электронным деловым операциям Организации Объединенных Наций
НЭкст ООН	Сеть экспертов по безбумажной торговле в Азиатско- Тихоокеанском регионе Организации Объединенных Наций

1. УПРОЩЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Международная торговая сделка охватывает все действия, связанные с заключением торговых контрактов (торговые процедуры), организацией внутренних и трансграничных перевозок грузов (транспортные процедуры), оформлением экспорта и импорта для удовлетворения нормативных требований (нормативные процедуры) и оплатой закупленных товаров (финансовые процедуры). Для этого необходимо налаживать сотрудничество между многими сторонами, включая коммерсантов, государственные учреждения и поставщиков услуг из разных стран.

Рамка 1.1. Модель международной системы поставок СЕФАКТ ООН

В Рекомендация № 18 СЕФАКТ ООН приводится упрощенный пример международной системы поставок в модели «покупка-перевозка-платеж» (см. рисунок ниже). В модели не только показан «ряд отдельных действий», выполняемых в ходе всей международной торговой сделки, но и определяются разные типы участвующих сторон («субъектов»), связанных с этими действиями. Основными «субъектами» в международной системе поставок являются административный орган, посредник, поставщик и клиент.



1А УЧАСТНИКИ И ИХ ИНТЕРЕСЫ

В зависимости от интересов и потребностей, «актеров» международной торговой сделки можно объединить в следующие категории:

а) Государственные учреждения

Государственные органы, такие, как министерства торговли, финансовые/таможенные, транспортные, медицинские, сельскохозяйственные, информационно-коммуникационные, ветеринарные, растениеводческие и карантинные учреждения, отвечают за разработку стратегий упрощения торговых процедур, программы реформ и нормативно-правовой базы для обеспечения беспрепятственного движения товаров и информации в безопасной среде. Таможенные органы в данном случае играют конкретную роль, которая традиционно заключалась в контроле ввоза и вывоза товаров и сборе налогов. Позднее задачей таможни стало также обеспечение безопасности границ и управление портами. Недавно центр тяжести в работе таможни был перенесен с взыскания налогов на упрощение торговых процедур с использованием системы очистки груза до прибытия на таможню, концепции уполномоченного оператора, зеленых коридоров и ревизий после очистки, все более широкого электронного представления и обработки торговых данных и обмена ими, а также на применение опирающихся на информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) решений в деле упрощения торговых процедур, например систем «единого окна». Эти государственные учреждения заинтересованы в сборе большего количества налогов, более точной статистике внешней торговли и более надежном административном контроле, что и могут дать системы «единого окна» и безбумажной торговли.

б) Посредники

Посредники – это те, кто предоставляет коммерческие, финансовые и/или транспортные услуги в рамках международной системы поставок. К ним относятся, например, экспедиторы грузов, таможенные агенты, сторонние поставщики логистических услуг, перевозчики, компании интегрированной срочной доставки, операторы портов и терминалов, банки, страховые компании и поставщики дополнительных информационно-коммуникационных (ИТ) услуг. Они, как правило, относятся к частному сектору, которому необходим быстрый обмен торговой информацией и прозрачная нормативная база, чтобы удовлетворять требования клиентов.

а) Коммерсанты

Как правило, они являются источником и целью системы поставок. Они заказчики груза и пользователи услугами, предоставляемыми посредником. Они не только зависят от услуг, предоставляемых соответствующими поставщиками, но и должны соблюдать нормативные требования государственных учреждений для перемещения товаров через границы. В то же время они также участвуют в реализации правил и мер по упрощению торговых процедур в сотрудничестве с государственными учреждениями. Торговые компании и деловые круги нуждаются в прозрачных и предсказуемых условиях и решениях, способствующих ускорению таможенной очистки, уменьшению задержек на границах, снижению стоимости торговой сделки, ограничению коррупции и удешевлению и повышению конкурентоспособности экспорта.

1В АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОНТЕКСТЕ УПРОЩЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР

Для уменьшения сложности международной торговой сделки и, тем самым, связанных с ней затрат, СЕФАКТ ООН рекомендует принимать следующие меры:¹

- упрощение и согласование торговых процедур и, где возможно, отмена ненужных процедур;
- упрощение и координация административных процедур на погранпереходах;
- упрощение систем платежа;
- упрощение, стандартизация и согласование документов, необходимых для торговых сделок;
- облегчение потока информации, регулирующего движение товаров на протяжении всей сделки (например, путем применения информационно-коммуникационной технологии); и
- повышение роли доверительной оценки за счет обмена информацией.

¹ UNECE (2006) *Background Paper for UN/CEFACT Symposium on Single Window Common Standards and Interoperability*, Geneva

Рисунок 1.1 Ступенчатый подход к разработке электронной системы “единого окна” и безбумажной торговли



Однако успешное осуществление мер по упрощению торговых процедур требует не только политической и государственной поддержки в виде директивных указаний и людских и финансовых ресурсов, но и углубленного понимания существующих бизнес-процессов.

В соответствии со ступенчатым подходом СЕФАКТ ООН к системе “единого окна” и безбумажной торговли, приведенным на *рисунке 1.1*, анализ бизнес-процессов рекомендуется в качестве первого шага, который следует предпринять до реализации других мер по упрощению торговых процедур, касающихся упрощения, согласования и автоматизации торговых процедур и документов².

Для повышения эффективности и результативности процессов и потоков информации по всей международной системе поставок настоятельно рекомендуется тщательно изучить «сегодняшнее» состояние соответствующих бизнес-процессов, прежде чем выбирать меры по упрощению торговых процедур

2. ВВЕДЕНИЕ В АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2А Определение и рамки

Бизнес-процесс – это последовательность мер, принимаемых с заданной целью. Исходя из этого общего определения, бизнес-процессу, рассматриваемому в рамках упрощения торговых процедур, можно дать следующее определение:

ряд логически взаимосвязанных действий, которые обычно сопровождаются соответствующими потоками информации для перемещения товаров от продавца к покупателю.

Бизнес-процессы – ценные организационные ресурсы. Они дают возможность создавать активы организации и обеспечивать их стоимость в соответствии с определением ее целей. Бизнес-процессы зачастую приводятся в движение под действием информации. Например, в международной системе поставок перемещение груза должно сопровождаться соответствующей грузовой документацией. Она включает в среднем 40 документов, 200 элементов данных (30 из которых повторяются не менее 30 раз) и требует перепечатывания

² UNECE (2006a). *Background Paper for UN/CEFACT Symposium on Single Window Common Standards and Interoperability*, Geneva.

60-70 процентов данных хотя бы один раз³. Одной из причин, мешающих перемещению груза, является задержка с оформлением документов или неполная информация по бизнес-процессам. В среднем, каждый дополнительный день задержки груза перед отправкой сокращает объем торговли по меньшей мере на 1 процент и приблизительно на 7 процентов, если продукты включают сельскохозяйственные товары, как скоропортящиеся, так и длительного хранения⁴.

Ввиду того, что лежащий в основе этого бизнес-процесс оказывает значительное влияние на общие показатели организации, любая достигнутая оптимизация процесса может повысить конкурентоспособность как на уровне организации, так и на национальном уровне. Анализ бизнес-процессов – это изучение существующих бизнес-процессов в одной или нескольких организациях как в нормальных условиях, так и в исключительных обстоятельствах. Его главная цель – понять характерные признаки бизнес-процессов и взаимосвязи между ними. Результат анализа бизнес-процессов может служить основой для реализации мер по содействию торговле, таких, как:

- упрощение торговых процедур (включая коммерческие, транспортные, нормативные и финансовые процедуры);
- упрощение требований к документации и их согласование с международными стандартами; и
- автоматизация международной торговой сделки и сопровождающих ее электронных документов для систем “единого окна” и безбумажной торговли.

2В МЕТОДОЛОГИЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ИСПОЛЬЗУЕМАЯ В НАСТОЯЩЕМ РУКОВОДСТВЕ

Моделирование бизнес-процессов – это метод отображения бизнес-процессов, при котором каждый элемент бизнес-процесса представлен графическим обозначением. Это может быть простой рисунок, созданный с помощью карандаша и бумаги или компьютерной программы. Полученное графическое представление бизнес-процесса называется *модель бизнес-процесса*. Каждая модель бизнес-процесса показывает:

:

- действия, следующие в определенном порядке и имеющие четкие узлы принятия решений;
- “субъектов”, выполняющих эти действия;
- определенные исходные ресурсы и результаты каждого действия;
- критерии начала и завершения бизнес-процесса;
- взаимосвязи между “субъектами”;
- движение информации в бизнес-процессе;
- соответствующие правила и инструкции; и
- количественные показатели, такие, как количество стадий и времени и затрат, необходимых для завершения определенного бизнес-процесса.

Отображение существующих бизнес-процессов в виде простых диаграмм и кратких описаний помогает добиться единого понимания действующих норм и оперативных процедур соответствующими сторонами. Стороны, участвующие в бизнес-процессах, включают специалистов-практиков, ежедневно имеющих дело с зарегистрированными бизнес-процессами; экспертов, которые могут быть приглашены для оказания помощи в

³ APEC (1996). *APEC means business: building prosperity for our community. Report to the Economic Leaders*. Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat, Singapore.

⁴ Djankov, S., Freund, C., and Pham, C. (2008). *Trading on Time*, World Bank, Washington DC.

подготовке и выполнении программ оптимизации бизнес-процессов, и руководители, принимающие обоснованные решения о пересмотре соответствующих нормативных положений и процедур.

Модели бизнес-процессов все чаще используются для *упрощения торговых процедур*. Для целей настоящего *Руководства* модель бизнес-процесса служит инструментом, который упрощает:

- анализ действий, документов и потока информации в процедурах международной торговли;
- выявление и установление порядка приоритетности проблемных областей, вызывающих задержки в перемещении товаров от продавца к покупателю; и
- разработку мер по исправлению положения в этих проблемных областях (например, путем упрощения процессов и данных и устранения избыточных элементов).

Унифицированный язык моделирования (UML)⁵ имеет ряд стандартных графических обозначений для моделирования бизнес-процессов. UML получил международное признание и широко применяется не только специалистами-практиками в деловых кругах, но и в информационной технологии и разработке программного обеспечения. Благодаря единообразию методов моделирования результаты легко воспринимаются, анализируются и подтверждаются. Если конечная цель моделирования и анализа бизнес-процессов состоит в автоматизации международных торговых сделок и переходе к электронным торговым документам, которыми можно обмениваться в системах “единого окна” и безбумажной торговли, то использование общих стандартных графических обозначений приобретает исключительное значение. Объясняется это главным образом тем, что общие стандартные графические обозначения позволяют экспертам деловой сферы передавать требования к процедурам и к оформлению документации с техническими экспертами, которых назначают для введения этих систем в действие.

2С ГРАФИЧЕСКИЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ ИЗ ЯЗЫКА UML, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В НАСТОЯЩЕМ РУКОВОДСТВЕ

В анализе бизнес-процессов диаграмма прецедентов служит критерием проекта. Ее цель – дать графический обзор основных бизнес-процессов, которые подлежат дальнейшему углубленному исследованию. На ней указываются все стороны, участвующие в этих бизнес-процессах, и все фактические связи между этими процессами и участвующими сторонами.

Диаграмма действий подробно отображает каждый бизнес-процесс, приведенный в диаграмме прецедентов. Она изображает последовательность действий и информационные потоки от одной ответственной стороны к другой. Она информирует пользователей не только о том, кто что делает и в каком порядке, но и об исходных документах, служащих предпосылкой для действий, и о заключительных документах, которые могут быть получены по завершении действий. В таблицах 2.1. и 2.2. приводится ряд обозначений для составления диаграмм прецедентов и диаграмм действий с объяснением их значения. Эти обозначения адаптированы из языка UML.

⁵ Страница, посвященная языку UML: <http://www.uml.org>

Таблица 2.1. Обозначения прецедентов

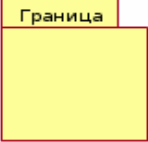
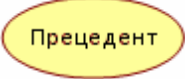
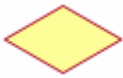
Обозначение	Описание и пояснения к использованию
	Граница объекта: – представляет область процесса; – включает наверху название границы объекта
	“Субъект”: – представляет роль, исполняемую в определенном бизнес-процессе; – может быть человеком, организацией, департаментом и т.д.; – называется по исполняемой роли; – помещается вне границы объекта.
	Прецедент: – представляет основной бизнес-процесс; – называется описательной фразой из глагола и существительного.
	Ассоциация взаимосвязей: – связывает “субъектов” с прецедентами(более поздними бизнес-процессами), в которых они участвуют.

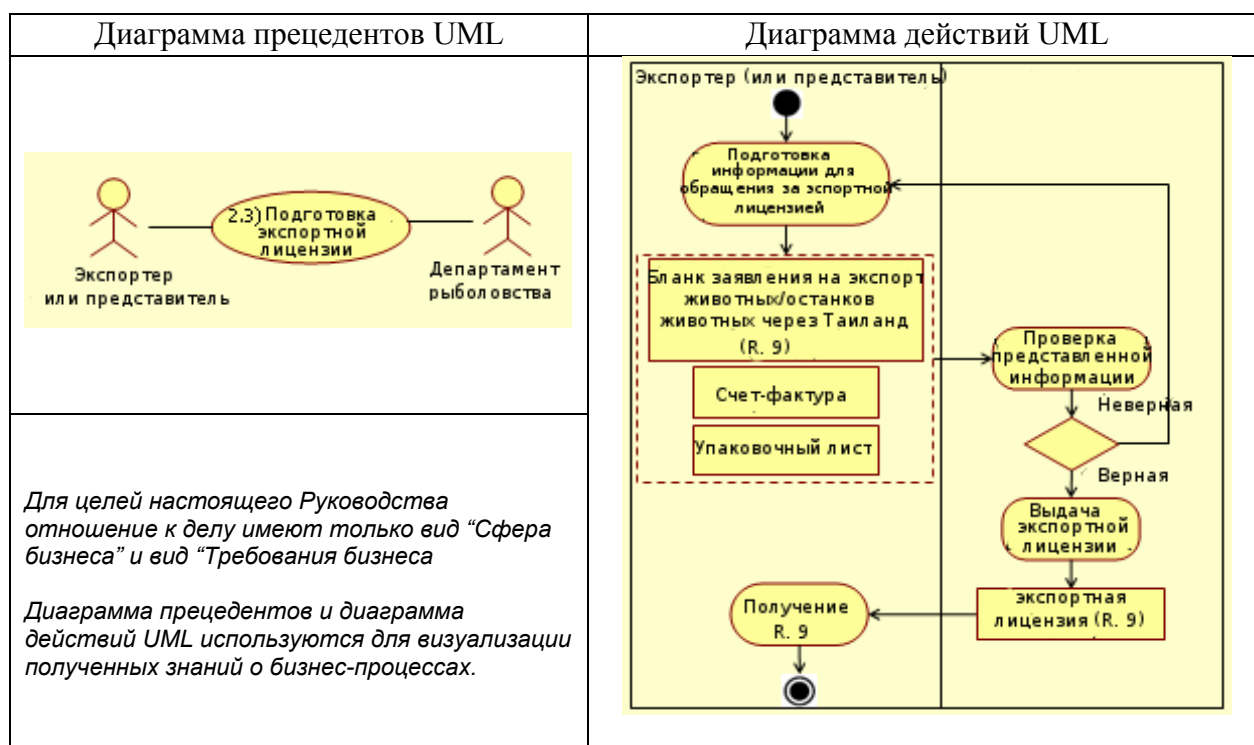
Таблица 2.2. Обозначения диаграммы действий

Обозначение	Описание и пояснение к использованию
	Начальное состояние: – представляет начало ряда действий; – каждая диаграмма действий может иметь только одно начальное состояние.
	Конечное состояние хода действий: – используется для остановки хода действий; – указывает, что дальнейшие действия не могут совершаться в описываемом контексте
	Конечное состояние действия: – используется для указания завершения бизнес-процесса.
	“Дорожка”: – используется, чтобы разделить отдельные действия по лицам/учреждениям, ответственным за выполнение своих действий; – называется по имени ответственного лица, организации или департамента.
	Действие: – представляет неразделимый фрагмент поведения; – называется по имени, которое 1) начинается с глагола и заканчивается существительным; и 2) носит короткое название, но содержит достаточно

Обозначение	Описание и пояснение к использованию
	информации, чтобы быть понятным читателям.
	Объект: – представляет документ или информацию, переходящую от одного действия к другому; – называется по имени документа.
	Решение: – представляет узел, где, в зависимости от результата конкретного предыдущего действия, необходимо принять решение; – имеет множество линий перехода, исходящих из узла принятия решения и соединяющихся с различными действиями; – присоединяется с пометками, определяющими условие на каждой линии перехода, исходящей из какого-либо действия и соединяющейся с узлом принятия решения или наоборот.
	Линия перехода: – указывает последовательный ход действий и информационные потоки в диаграмме действий
	Вилка (Разветвление контроля): – используется для визуализации нескольких параллельных или одновременных действий.
	Соединение (Синхронизация контроля): – используется для указания места прекращения ряда параллельных или одновременных действий

В настоящем *Руководстве по АБП* главное внимание уделяется двум типам диаграмм UML: диаграммам прецедентов и диаграммам действий, показанным на рисунке 2.1. Диаграмма прецедентов отображает бизнес-процессы высокого уровня и “субъектов”, связанных с каждым из них. Она служит критерием для дальнейшей работы по моделированию процессов. Что же касается диаграммы действий, она описывает действия, исходные ресурсы и результаты, связанные с каждым бизнес-процессом, приведенным в диаграмме прецедентов.

Рисунок 2.1. Использование диаграмм UML в Руководстве по АБП



2D РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Главным результатом анализа бизнес-процессов в контексте упрощения торговых процедур становится отчет об анализе бизнес-процессов, содержащий следующие компоненты:

- диаграмму прецедентов, показывающую рамки проекта по анализу бизнес-процессов;
- диаграмму действий;
- описания процессов, включая перечень торговых формуляров и документов, а также перечень соответствующих законов, правил и положений;
- объединенную диаграмму действий;
- схему времени/процедур;
- перечень выявленных узких мест;
- рекомендации по оптимизации бизнес-процесса и/или моделей усовершенствованного бизнес-процесса

Эти компоненты отчета подробнее разъясняются в следующих частях *Руководства по АБП*.

3. РУКОВОДСТВО ПО АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ УПРОЩЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР

ЗА ВВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ЭТАПАХ, УЧАСТВУЮЩИХ СТОРОНАХ И ДРУГИХ СМЕЖНЫХ ВОПРОСАХ

Анализ бизнес-процессов состоит из трех этапов, которые следует выполнять в такой последовательности (см. рисунок 3.1):

Этап I: *Определение рамок*, что включает следующие две стадии:

Стадия 1 – Определение рамок проекта

Стадия 2 – Разработка подробного плана работы и обеспечение ресурсов

Этап II: *Сбор данных и регистрация процессов*, что включает следующие две стадии:

Стадия 3 – Сбор справочной информации

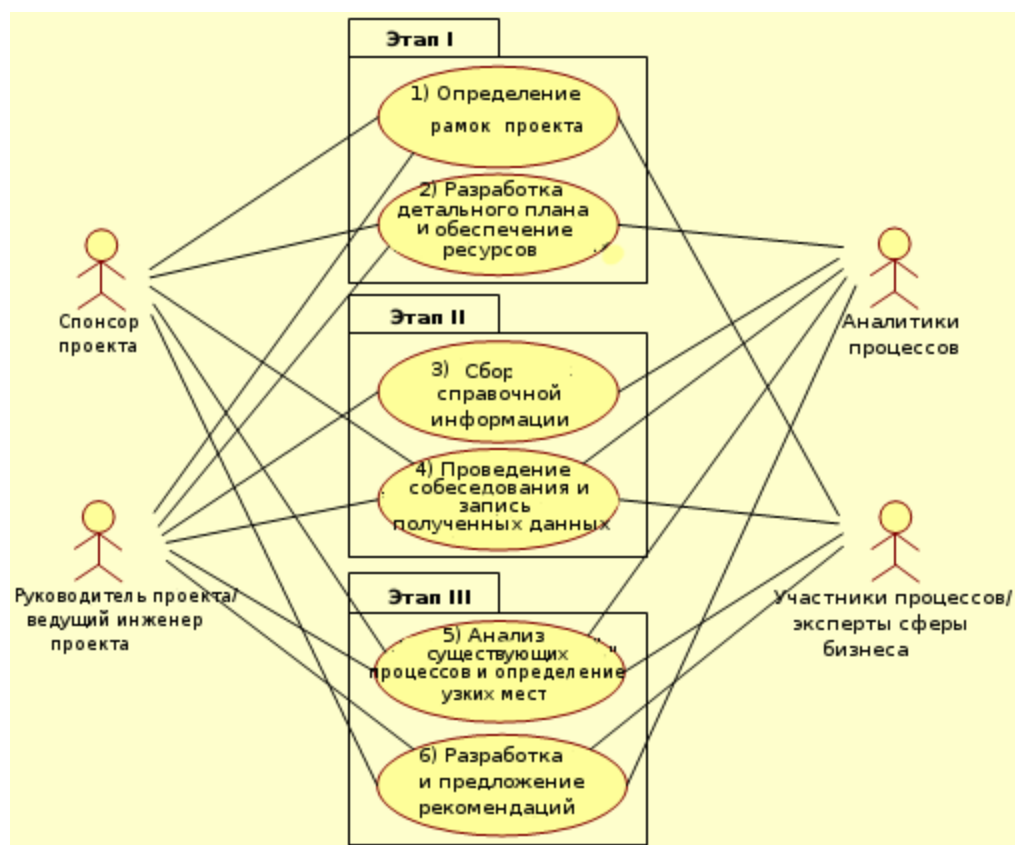
Стадия 4 – Проведение собеседований и запись полученных данных

Этап III: *Анализ процессов и разработка рекомендаций*, что включает следующие две стадии:

Стадия 5 – Анализ «сегодняшних» процессов и определение узких мест

Стадия 6 – Разработка и предложение рекомендаций

Рисунок 3.1. Основные стадии анализа бизнес-процессов и участвующие стороны



В бизнес-процессе участвуют четыре группы сторон:

- спонсор проекта, действующий как уполномоченное лицо ведущего учреждения, поручившего подготовить исследование по анализу бизнес-процессов;
- руководитель проекта/ведущий инженер проекта, занимающийся вопросами планирования, руководства, подбора кадров и управления разработкой исследования по анализу бизнес-процессов;
- аналитики проекта, занимающийся сбором информации о бизнес-процессах, ее записью и анализом;

- участники процессов/эксперты сферы бизнеса, осуществляющие бизнес-процессы и тем самым имеющие опыт и знания об одном из бизнес-процессов.

Их задачи на различных этапах анализа бизнес-процессов кратко изложены в *таблице 3.1*.

Таблица 3.1. Роли и задачи участвующих сторон в АБП

Роль	Этап I		Этап II		Этап III	
	Стадия 1: <i>Определение рамок проекта</i>	Стадия 2: <i>Разработка подробного плана и обеспечение ресурсов</i>	Стадия 3: <i>Сбор справочной информации</i>	Стадия 4: <i>проведение собеседования и запись собранных данных</i>	Стадия 5: <i>Анализ «сегодняшних» процессов и определение узких мест</i>	Стадия 6: <i>Разработка и предложение рекомендаций</i>
Спонсор проекта	Завершение определения рамок проекта и его утверждение	Утверждение изменений рамок проекта Выделение конкретного количества ресурсов	Обеспечение управления и руководства случае необходимости Участие в наиболее важных обзорах проекта и утверждение основных ожидаемых результатов Обеспечение своевременного решения вопросов, определяющих успех проекта			
Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта	Сбор соответствующей информации для определения масштаба исследуемого процесса	Разработка подробного плана Распределение ресурсов	Надзор и контроль за выполнение плана Участие в обзоре основных ожидаемых результатов работы, а также окончательных результатов			
Аналитики процессов	-	Рассмотрение плана и, при необходимости, предложение корректировок	Проведение кабинетного исследования Проведение необходимой подготовки к собеседованию и изучению результатов	Проведение собеседований Сбор и обобщение данных Регистрация «сегодняшних» процессов	Анализ и выявление узких мест и возможностей для оптимизации «сегодняшних» процессов	Разработка рекомендаций по упрощению процессов Представление отчета об окончательных результатах
Участники процессов/ эксперты деловой сферы	Проверка предлагаемых рамок проекта	-	Предоставление соответствующей информации об исследуемом процессе Проверка точности достижимых результатов работы			Участие в обзоре окончательных результатов работы

Стадии на каждом этапе требуют выполнения ряда действий. Эти действия будут рассмотрены в разделе 3В. Настоятельно рекомендуется предусматривать на каждой стадии меры по обоснованию и проверке задач для обеспечения точности и полноты результатов работы. Этого можно достичь с помощью нескольких независимых обзоров, проводимых соответствующими участниками анализа бизнес-процессов. Доработка производится до тех пор, пока не будет обеспечено приемлемое качество результатов.

Все шесть стадий, описанных в настоящем *Руководстве*, а также ожидаемые результаты отчета об анализе бизнес-процессов, кратко излагаются в таблице 3.2. В этой же таблице также даются указания о том, что следует делать и чего следует избегать при проведении анализа бизнес-процессов.

Таблица 3.2. Общий обзор АБП

Стадия	Ожидаемые результаты	Что делать	Что не делать
Стадия 1: Определение рамок проекта	<i>Диаграмма прецедентов и описание, показывающие:</i> – сферу бизнеса – области процессов – участников процессов – бизнес-процессы, в которых взаимодействуют эти участники –	Соблюдать точность в отношении рамок исследования по анализу процессов Указывать среду и условия, в которых функционирует интересующая сфера бизнеса, например, вид транспорта, условия доставки, условия платежа, страна назначения, страна происхождения на начальном этапе проекта анализа бизнес-процессов, поскольку для разных видов транспорта, условий доставки и условий платежа требуются разные процедуры и документы. Определять рамки исходя из интересов заказчика. При ограниченных ресурсах, детальное моделирование и анализ бизнес-процессов, например, для экспорта одного продукта, невозможны. В этом случае проект должен ориентироваться на заказчика. Если заказчик экспортер, главное внимание следует направить на то, что должен делать экспортер для того, чтобы отправить груз в страну назначения. Если заказчик перевозчик, то главное внимание направляется на то, что должен делать перевозчик для того, чтобы судно вышло из порта отплытия. Разделять проект на подпроекты, если он имеет относительно широкие рамки. Например, если проект требует анализа бизнес-процессов для экспорта 10 стратегических продуктов страны, разделите проект на 10 подпроектов и определите рамки каждого из них.	Не задавать проекту слишком широкие или расплывчатые рамки
Стадия 2: Разработка подробного плана работы и обеспечение ресурсов	<i>Детальный план проекта, включая людские ресурсы, графики и инструменты, поддерживаемые программным обеспечением</i> <i>Список кандидатов на собеседование и их</i>	Организовать группу, включающую обладающих критическим мышлением и коммуникабельных аналитиков процессов с хорошей репутацией	Не недооценивать усилий и времени, требуемых для выполнения некоторых задач, особенно тех, что связаны с необходимостью общения с людьми, например, сбор и проверка данных

Стадия	Ожидаемые результаты	Что делать	Что не делать
	<i>координаты</i>		
Стадия 3: Сбор справочной информации	<i>Комплект справочной информации</i> о бизнес-процессах, который может сопровождаться краткой пояснительной запиской о стадии бизнеса. <i>Список ориентировочных вопросов для собеседования</i>	Обязательно собирать как можно больше справочной информации из имеющихся разнообразных источников	Не приступать к собеседованию прежде, чем тот, кто его будет проводить, не усвоит достаточный объем справочной информации и не ознакомится с организацией и конкретными бизнес-процессами, по которым будет проводиться собеседование
Стадия 4: Проведение собеседований и запись полученных данных	<i>Ряд диаграмм действий</i>, показывающих – начальный и конечный пункты – предварительные и последующие условия каждого бизнес-процесса – ряд действий – документы, связанные с каждой деловой сделкой – результат и критерии выхода из бизнес-процесса – среднее время, необходимое для завершения этой стадии процесса <i>Комплект описаний бизнес-процессов</i>, содержащий: – название области, к которой принадлежит данный конкретный бизнес-процесс – название бизнес-процесса – соответствующие правила и инструкции – название ответственных сторон – исходные ресурсы и критерии начала бизнес-процесса – действия и связанные с ними необходимые документы для завершения этой стадии (включая формуляры и шаблоны и образцы документов) – результат и критерии выхода из бизнес-процесса <i>Диаграмма действий</i>, показывающая комплексные процессы в данной сфере бизнеса	Информировать тех, с кем проводится собеседование, чего в целом ждут от собеседования, и какие конкретные бизнес-процессы представляют интерес. Определять и регистрировать процессы таким образом, какой отражает принятую на сегодня практику. При описании и регистрации процесса начинать с диаграммы действий. Рисование помогает формулировать идеи и логическую последовательность действий. Скорее всего, рисование первой диаграммы потребует много усилий. Если в двух действиях, находящихся в логической последовательности, не видно смысла, значит между ними, возможно, не хватает какого-то действия. Записывать вопросы, возникающие при рисовании диаграммы и использовать их для следующего собеседования. Стройте его на основе этих вопросов. Обмениваться время от времени опытом с коллегами из группы аналитиков процессов. Обмен опытом позволяет аналитикам процессов обнаруживать и отображать повторяющиеся во всей сфере бизнеса схемы в некоторых процессах. Например, аналитики процессов, ответственные за определение процессов, касающихся различных	Не пытаться создать процесс, который выглядел бы «совершенным» с самого начала. Совершенство не отражает того, что на самом деле происходит в реальной жизни, и поэтому не может служить целью для улучшения функционирования процессов.

Стадия	Ожидаемые результаты	Что делать	Что не делать
	<i>Схема времени/процедур</i> — схема, показывающая взаимосвязь бизнес-процесса и времени, необходимого для завершения каждого бизнес-процесса в сфере бизнеса, представляющей интерес.	продуктов, обмениваясь наблюдениями друг с другом, могут обнаружить, что о каком бы продукте ни шла речь коммерсанты обязаны соблюдать таможенные правила при представлении таможенных деклараций в соответствии с похожими инструкциями Всегда повторно использовать такие схемы (диаграммы одинаковых действий), там где это возможно, поскольку это экономит время и обеспечивает однородность процессов во всей сфере бизнеса.	
Стадия 5: Анализ «сегодняшних» процессов и определение узких мест	<i>Ряд наблюдений «сегодняшних»</i> процессов, которые могли бы быть усовершенствованы.	В ходе собеседования интересоваться мнениями и наблюдениями собеседника относительно узких мест и процедурных и нормативных требований и необходимых документов, нуждающихся в оптимизации, и возможных путей их оптимизации.	Не ждать до самого конца, чтобы проанализировать и выявить узкие места и сформулировать рекомендации по оптимизации процессов. Лучше постепенно накапливать материал на различных этапах исследования по анализу процессов.
Стадия 6: Разработка и предложение рекомендаций	<i>Заключительный доклад с рекомендациями</i> по упрощению процесса. Доклад может включать диаграммы «завтрашних» бизнес-процессов	Консультироваться у соответствующих сторон, чтобы выяснить, что можно и что нельзя реализовать из рекомендаций по оптимизации процессов. Выслушивать их обоснования, почему необходимо то или иное процедурное или нормативное требование и тот или иной документ.	Не считать, что все предлагаемые рекомендации можно будет воплотить в жизнь.

3В ОТДЕЛЬНЫЕ ЭТАПЫ, СТАДИИ И ДЕЙСТВИЯ

Этап I: Определение рамок

Цель данного этапа – создать основу для осуществления проекта по анализу бизнес-процессов и управления им. Он включает две стадии:

Стадия 1 – Определение рамок проекта

Стадия 2 – Разработка подробного плана работы и обеспечение ресурсов

Стадия 1: Определение рамок проекта

Стадия 1 направлена на определение критерия для дальнейшей работы по моделированию бизнес-процессов. С помощью диаграммы прецедентов UML на рисунке ниже показаны бизнес-процессы высокого уровня и «субъекты», связанные с каждым из них.

Рисунок 3.2. Стороны, участвующие в стадии 1

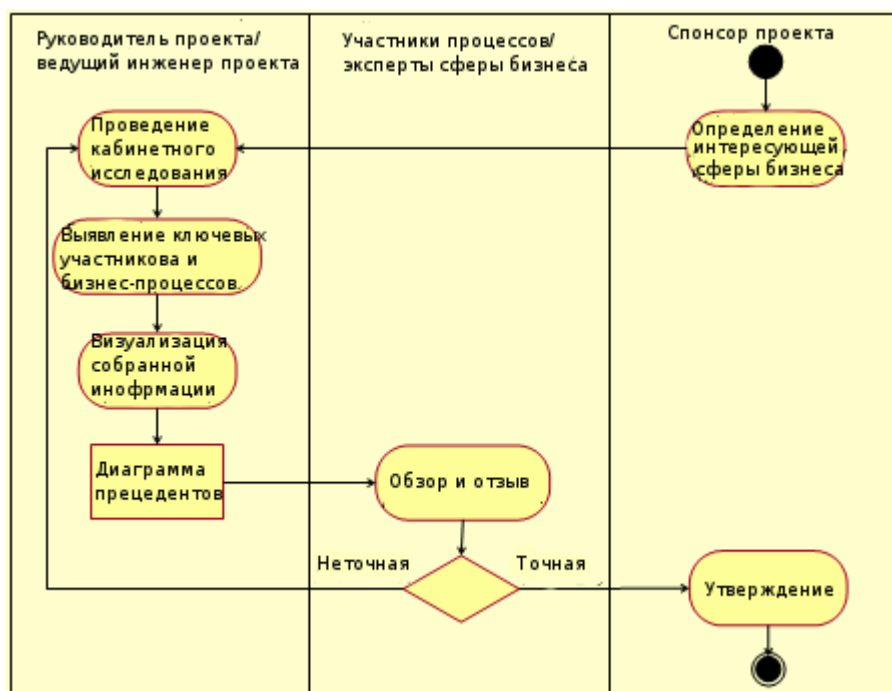


Данная диаграмма прецедентов UML показывает, что на стадии 1 требуется участие:

- спонсора проекта
- руководителя проекта/главного инженера проекта
- участников процесса/экспертов сферы бизнеса

Данная стадия включает семь необходимых действий, как показано с помощью диаграммы действий UML на рисунке 3.3. Ее подробное описание приводится ниже

Рисунок 3.3. Действия на стадии 1



Действие 1.1 Спонсор проекта определяет “сферу бизнеса”, представляющую интерес. Сферой бизнеса обычно является название вида экономической деятельности (например, экспорт замороженных креветок) или услуги (например, таможенная очистка), бизнес-процессы которого/которой становятся предметом анализа (см. рамку 3.1 в качестве примера)

Рамка 3.1 Предметное исследование – Определение рамок проекта

Признавая необходимость повышения эффективности процедур оформления документов, относящихся к международным торговым сделкам, Таиланд определил в качестве первоочередной задачи создание Электронной логистической платформы на базе «единого окна» как главного национального проекта. Продвижению к созданию этой Платформы мешали несколько факторов, одним из которых было отсутствие знаний об интеграционном характере процессов, осуществляемых различными сторонами, и об информационном потоке во всей международной системе поставок.

В связи с этим Департамент содействия экспорту (в рамках Министерства торговли) поручил провести углубленное исследование по процессам экспорта со следующими целями:

- стимулировать формализацию процесса экспорта;
- изучить взаимосвязи между процессами, информацией и участвующими сторонами, а также соответствующей нормативно-правовой базой;
- дать основу для упрощения процедурных требований и согласования потребностей в данных; и
- содействовать автоматизации международной торговой сделки и, тем самым, созданию Электронной логистической платформы на базе «единого окна».

Процессы экспорта меняются в зависимости от продуктов, поэтому невозможно выполнить исследование процессов экспорта для всех продуктов сразу. Учитывая ограниченность ресурсов, было решено включить в проект только один продукт. Был определен порядок приоритетности продуктов и их важность на основе следующих критериев:

- стратегическое значение продукта для национальной экономики;
- интенсивность конкуренции; и
- степень готовности сторон участвовать в процессе сбора данных.

На основе вышеуказанных критериев в качестве такого продукта были выбраны замороженные креветки. Это один из стратегических экспортных продуктов страны. Последние пять лет объем экспорта креветок постоянно растет. Кроме того, производство замороженных креветок связано с целой сетью производства, начиная от фермеров и кончая производителями, предприятиями розничной торговли и поставщиками. Около 80 процентов сырья, необходимого для производства, поступает из местных источников. Тайских производителей поощряют дифференцировать свою продукцию в условиях прямой конкуренции со стороны дешевых китайских и вьетнамских креветок. Рис и птица также входят в число стратегических экспортных продуктов Таиланда. Однако относительно тесные связи с участвующими сторонами: экспортерами креветок, их поставщиками логистических услуг и соответствующими государственными учреждениями — дали основание для относительно большей уверенности в достижении цели проекта.

Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand».

Для того, чтобы начать анализ бизнес-процессов, крайне важно, чтобы спонсор проекта четко указал:

- этап международной системы поставок, в анализе которого он/она заинтересован/а; т.е. «покупка», перевозка» или «платеж».
- среду и условия, в которых интересующий вид экономической деятельности функционирует и которые будут включены в анализ бизнес-процессов, т.е. вид транспорта, условия доставки, условия оплаты и страна назначения (учитывая, что нормативные требования в странах могут быть разными).

Действие 1.2

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта проводит первоначальное кабинетное исследование для определения основных бизнес-процессов, связанных со сферой бизнеса, представляющей интерес.

Действие 1.3

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта исходя из результатов исследования вычленяет ключевые бизнес-процессы, связанные с видом экономической деятельности или услугой, представляющими интерес, а также участвующие стороны, взаимодействующие с этими бизнес-процессами.

Рамка 3.2. Предметное исследование – рамки анализа

Министерство торговли, представленное Департаментом содействия экспорту как спонсором проекта, указало, что анализ процесса экспорта замороженных креветок охватывает все действия международной торговой сделки, начиная от «заключения торговых контрактов», «организации внутренних и трансграничных перевозок и выполнения экспортных формальностей для удовлетворения нормативных требований» и кончая «оплатой закупленного товара». Ввиду того, что вид транспорта, условия доставки и условия платежа могут меняться, спонсор проекта согласился со следующими предположениями, сформулированными для целей исследования.

Перевозка: экспортеры креветок выбирают морской фрахт в качестве вида транспорта, поскольку это один из самых дешевых и самых удобных способов перевозки товара в заокеанские страны.

- CIF (стоимость, страхование, фрахт): экспортеры креветок в большинстве случаев договариваются о том, что они сами покрывают стоимость перевозки их груза в порт назначения. Предусматривается также минимальная страховая защита против потери и повреждения груза во время перевозки.
- FCL (партия груза на полный контейнер): Для простоты в анализе процесса экспорта замороженных креветок прослеживается операция одного экспортера. Предполагается также, что весь контейнер предназначен для одного грузополучателя.
- CY (контейнерный терминал); контейнерные услуги: для простоты предполагается, что используются контейнерные услуги типа CY/CY. При этом перевозчик доставляет пустой контейнер экспортеру для заполнения и отвозит заполненный контейнер обратно в контейнерный терминал. Там контейнер дожидается погрузки на судно. Ни распаковки, ни модификации груза не производится.
- L/C (аккредитив): Для простоты предполагается, что в качестве метода платежа используется аккредитив.

Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand»,

Действие 1.4

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта отображает основные бизнес-процессы и участвующие стороны сферы бизнеса, представляющей интерес, используя обозначения прецедентов из языка UML (см. таблицу 2.1).

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта использует следующие обозначения :



- для отображения основных бизнес-процессов;



- для отображения каждой участвующей стороны, известной как участник процесса/эксперт сферы бизнеса; и



- для отображения всех фактических связей между бизнес-процессами и участниками процесса/экспертами сферы бизнеса.

При наличии основных бизнес-подпроцессов, Руководитель проекта/ведущий инженер проекта может сгруппировать основные бизнес-процессы в одной области процессов. Для объединения основных бизнес-подпроцессов в одну группу могут использоваться границы.

Пример диаграммы прецедентов UML приводится в рамке 3.3.

Действие 1.5

участники процессов/эксперты сферы бизнеса рассматривают диаграмму прецедентов и сообщают свое мнение относительно ее точности и предложения по ее доработке.

Действие 1.6

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта при необходимости пересматривает и/или уточняет рамки проекта на основе мнений и предложений участников процессов/экспертов сферы бизнеса.

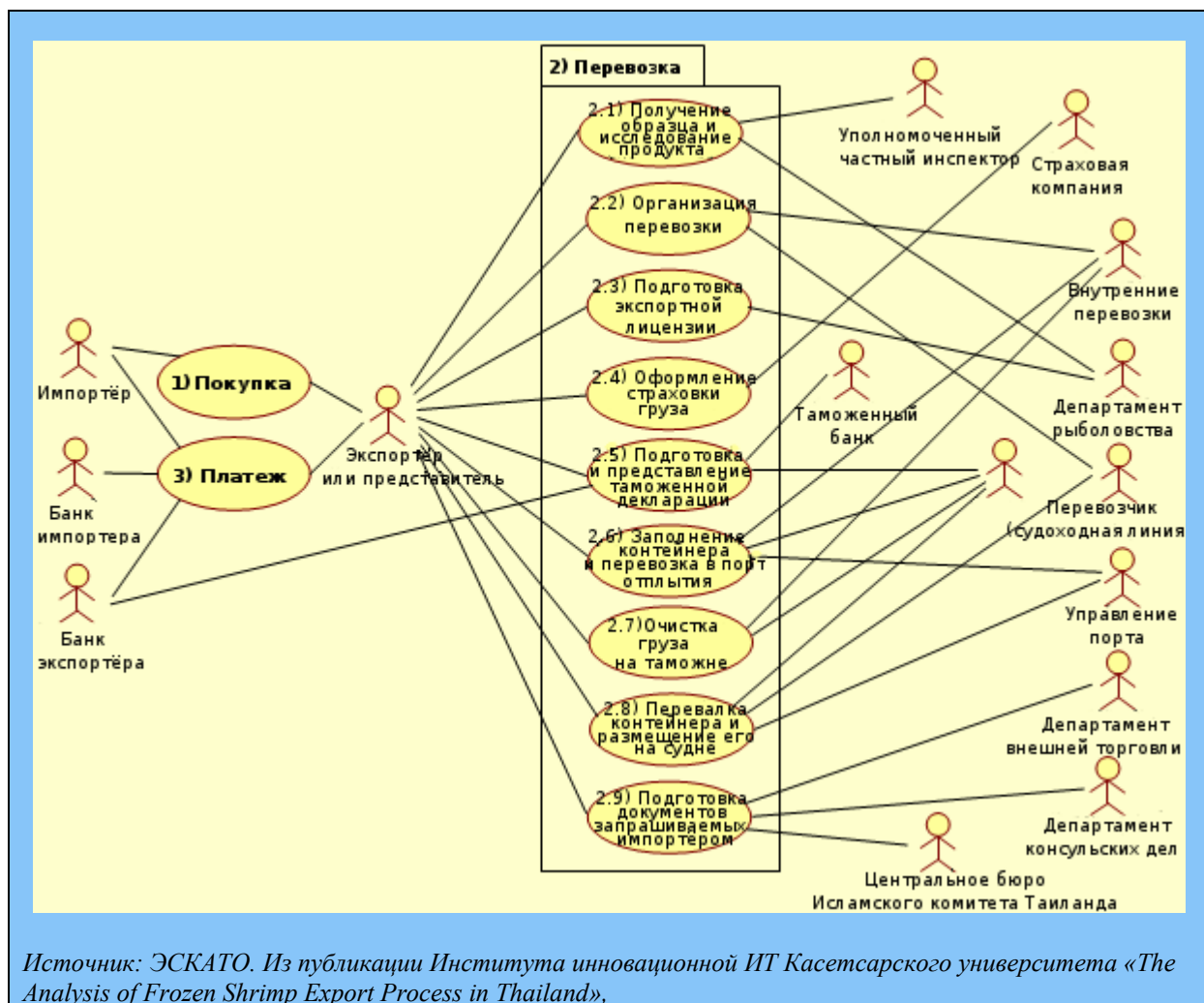
Действие 1.7

Спонсор проекта утверждает окончательный вариант диаграммы прецедентов. Диаграмма прецедентов служит основой для планирования, управления и работы над исследованием по анализу бизнес-процессов.

Диаграмма прецедентов позднее может быть изменена, если будет обнаружена неточность. Пересмотренная диаграмма должна быть утверждена спонсором проекта до принятия ее в качестве критерия.

Рамка 3.3. Предметное исследование – Визуализация рамок проекта

Нижеприведенная диаграмма прецедентов UML показывает основные бизнес-процессы, используемые при экспорте замороженных креветок из Таиланда. Она служит критерием для детального анализа бизнес-процессов. В диаграмме перечисляются все участники процессов/эксперты сферы бизнеса и указываются связи между ними. Диаграмма показывает, что рамки анализа охватят все действия, совершаемые в международной торговой сделке и включающие торговые процедуры, транспортные процедуры, нормативные процедуры и финансовые процедуры. Основные бизнес-процессы организуются согласно модели «покупка-перевозка-платеж» СЕФАКТ ООН. Ввиду того, что при перемещении груза должны соблюдаться нормативные требования, существует тесная связь между транспортными и нормативными процедурами. В связи с этим их основные подпроцессы группируются под рубрикой «Перевозка».

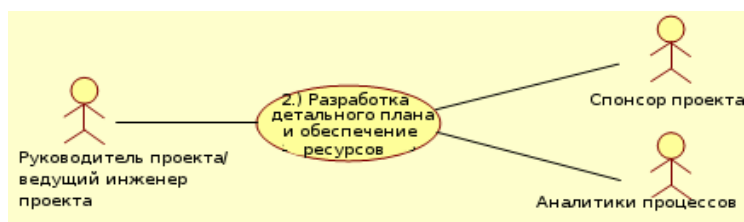


Стадия 2: Разработка плана работы и обеспечение ресурсов

Цель этой стадии — разработка детального плана работы, который будет служить ориентиром для контроля над ходом анализ бизнес-процессов. В основу плана работы должна быть положена диаграмма прецедентов, разработанная на стадии 1.

Опираясь на диаграмму прецедентов, можно разработать схему разделения работы, которая представляет собой ориентированное на результат описание проектных задач. Эта схема разделения работы служит отправной точкой для оценки затрат на осуществление проекта, кадровых потребностей и сроков осуществления.

Рисунок 3.4. Стороны, участвующие в стадии 2

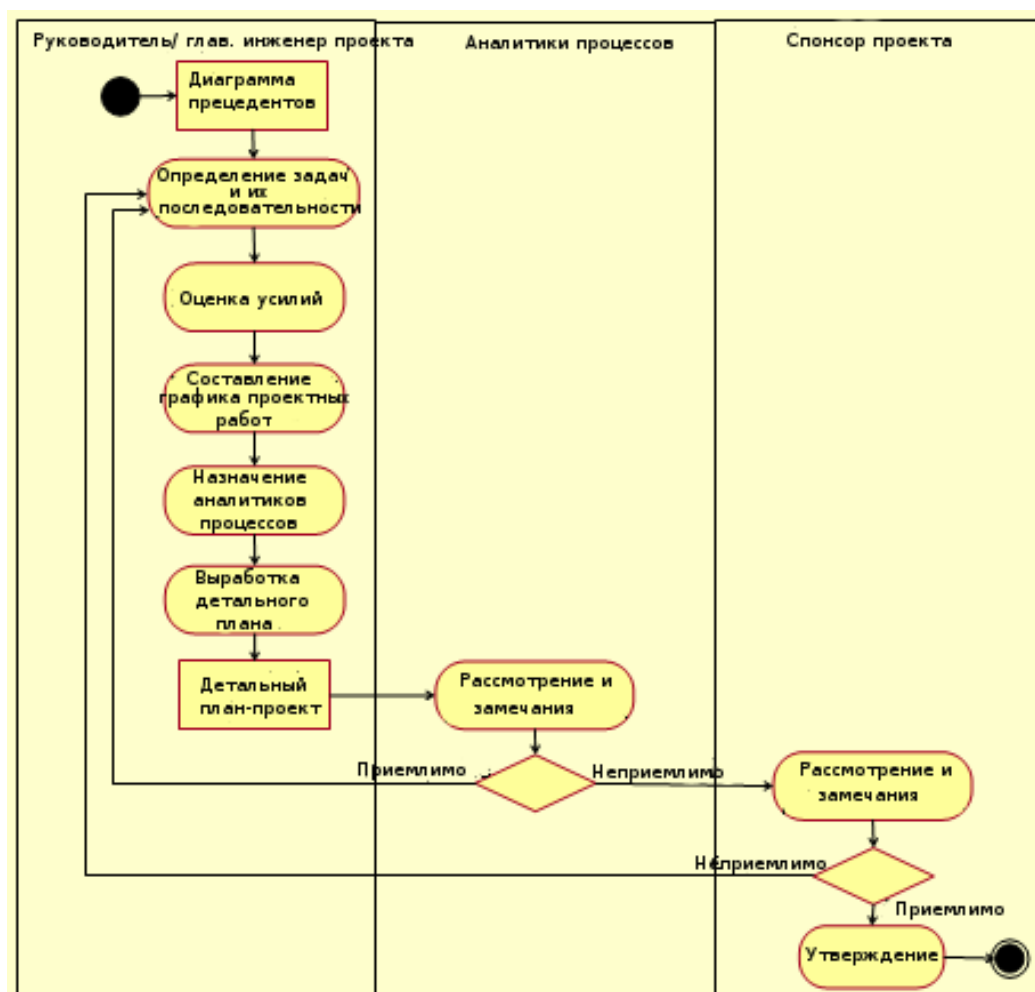


Этот процесс требует участия:

- руководителя проекта/ведущего инженера проекта
- спонсора проекта
- аналитиков процессов

На рисунке 3.5 показаны действия, которые должен выполнить руководитель проекта/ведущий инженер проекта, в сотрудничестве с аналитиками процессов и под руководством спонсора проекта. Эти действия подробнее рассматриваются ниже.

Рисунок 3.5. Действия на стадии 2



Действие 2.1

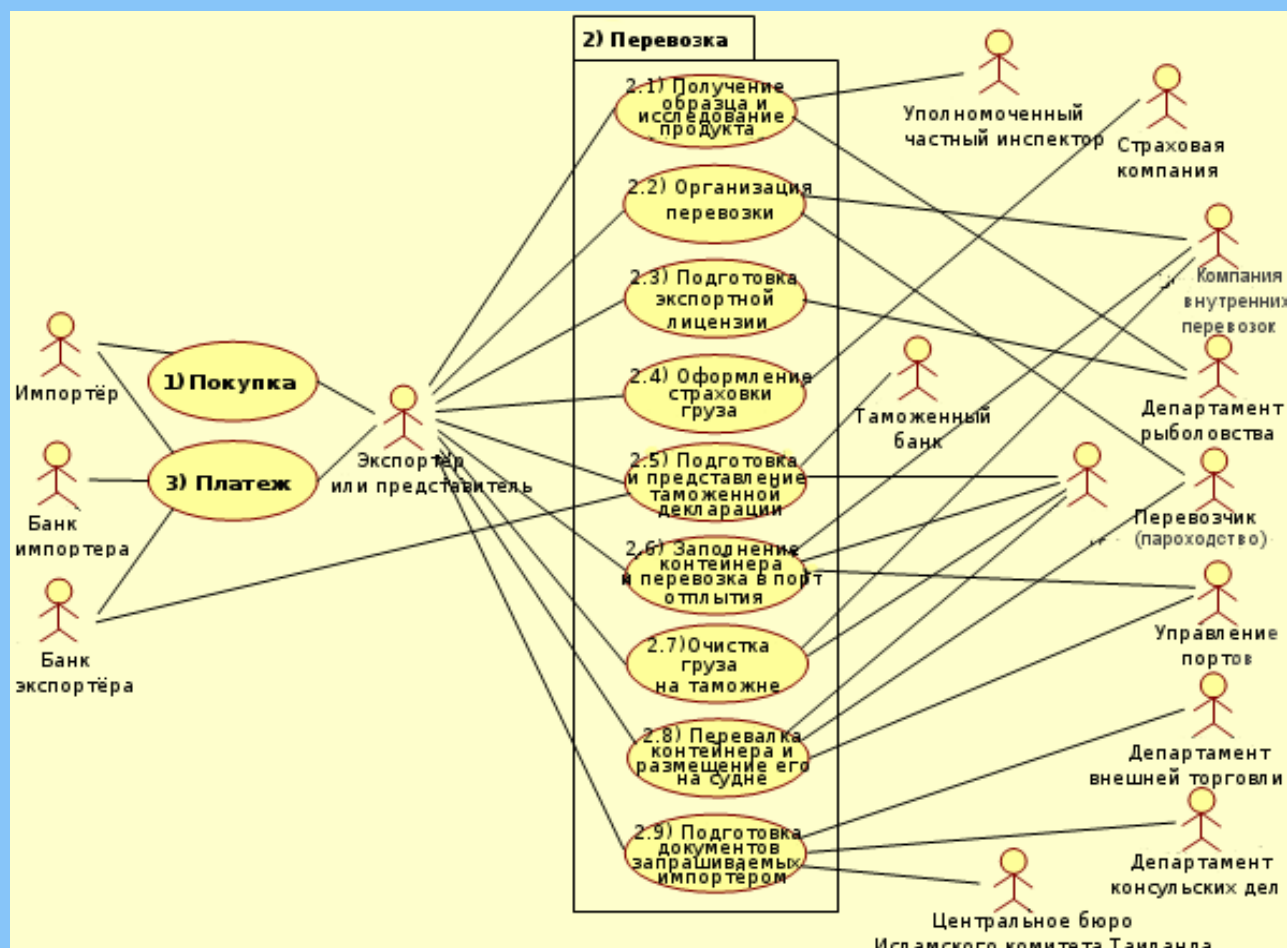
Руководитель проекта/ведущий инженер проекта определяет в последовательном порядке задачи, необходимые для получения всех результатов проекта анализа бизнес-процессов, в том числе:

- диаграммы действий;
- описания процессов, включая перечень торговых формуляров и документов, а также перечень касающихся торговли законов, правил и положений
- объединенная диаграмма действий;
- схема времени/процедур;
- перечень выявленных узких мест; и
- рекомендации по оптимизации бизнес-процессов и/или моделей будущих бизнес-процессов.

Для подготовки схемы разделения работы над проектом руководителю проекта/ведущему инженеру проекта нужно предусмотреть действия в рамках проекта, указанные в стадии 3 и далее. В то время как *действия 3.1 – 3.3* и *действия 4.1 – 4.10* приходится выполнять для всех основных бизнес-процессов, представленных прецедентами в диаграмме прецедентов

(см., например, рамку 3.4), остальные - включая разработку объединенной диаграммы действий, схемы времени/процедур, перечень выявленных узких мест и рекомендации по предстоящей оптимизации - требуют только одновременного выполнения.

Рамка 3.4. Предметное исследование – Use Cases of Core Business Processes in Frozen Shrimp Export



Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand».

Действие 2.2

Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта определяет, какие усилия (в человеко-часах или человеко-днях) необходимы для завершения каждой поставленной задачи и подготовки ожидаемых результатов. Не существует стандартного контрольного времени для каждого действия, необходимого для завершения проекта анализа бизнес-процессов. Точно так же не существует единого решения для определения количества необходимых ресурсов. Однако нижеследующий подход может оказать помощь в оценке времени и ресурсов.

- В ходе анализа бизнес-процессов много времени и усилий уходит на сбор и представление данных в виде визуальных диаграмм и письменных описаний. Имеется ряд аналогичных проектных задач для отображения каждого прецедента в виде диаграммы действий и описания процесса. Чем больше участников процессов/ экспертов сферы бизнеса вовлечено в бизнес-процесс, представленный прецедентом, тем сложнее будет анализ бизнес-процессов и тем больше времени он потребует.
- Первое индивидуальное собеседование по сбору информации с каждым участником процессов/ экспертом сферы бизнеса, который действует на

этапе II, может продолжаться один-два часа. Принимая во внимание, что анализ бизнес-процессов - повторяющаяся задача, собеседование с соответствующими участниками процессов/ экспертами сферы бизнеса могут проводиться неоднократно. Однако проектным группам следует избегать проведения более трех собеседований с одними и теми же участниками процессов/ экспертами сферы бизнеса.

- Для этой цели можно использовать оценку с помощью Метода оценки и обзора проекта⁶ (см. рамку 3.5).

Рамка 3.5. Оценка с помощью Метода оценки и пересмотра проекта (ПЕРТ)

Метод оценки и обзора проекта (ПЕРТ) позволяет применить вероятностный подход к оценке длительности действия. Оценка с помощью ПЕРТ может использоваться для расчета взвешенной средней для каждой отдельной задачи. Оценка включает три варианта: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический. Уравнение выглядит следующим образом:

$$\text{Оценка задачи} = \frac{\text{оптимистическая оценка времени} + (4 * \text{наиболее вероятное время}) + \text{пессимистическая оценка}}{6}$$

- Оптимистическая оценка времени — это минимальное время, за которое задача может быть выполнена. Это наилучший вариант, составленный исходя из предположения, что все пойдет по плану и не возникнет ни внутренних, ни внешних препятствий.
- Наиболее вероятное время — это оценка ожидаемого времени для выполнения задачи.
- Пессимистическая оценка времени — это максимальное время, за которое задача может быть выполнена, при наихудшем варианте развития событий..

Действие 2.3

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта разрабатывает график проекта на основе следующей информации:

- ряд задач, определяемых последовательно;
- оценка усилий, необходимых для реализации проекта;
- сроки проекта, указанные в контракте, заключенном со спонсором проекта

Действие 2.4

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта назначает аналитиков процессов для проекта. И в этом случае количество аналитиков процессов также зависит от сроков проекта. Чем короче сроки проекта, тем больше требуется аналитиков процессов. Обязанности и необходимые навыки аналитиков процессов перечисляются в рамке 3.6.

Рамка 3.6. Обязанности и необходимые навыки аналитиков процессов

Аналитики процессов отвечают за следующее:

- изучение и анализ текущих процессов («сегодняшних» процессов);
- создание модели бизнес-процессов
- разработку рекомендаций по оптимизации текущих процессов
- разработку новых процессов («завтрашних» процессов) в сотрудничестве с другими участвующими сторонами

Аналитиков процессов следует отбирать на основе следующих навыков.

- *Технические навыки:* хотя это не обязательно, элементарное знание обозначений языка UML, особенно при использовании диаграмм прецедентов и диаграмм действий, желательно.

⁶ Marchewka, J.T. (2006). *Information Technology Project Management*, 2nd ed. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.

Соответствующий опыт работы будет приветствоваться.

- *Деловые/ организационные навыки:* важно, чтобы выбранные аналитики процессов знали или имели выход на людей из сферы бизнеса, которая будет предметом исследования анализа бизнес-процессов. Было бы также весьма полезно, если бы они знали какую-нибудь организацию или вид экономической деятельности, связанные с изучаемой сферой бизнеса.
- *Навыки межличностного общения/ коммуникабельность:* способность выбранных аналитиков процессов эффективно общаться и взаимодействовать с другими участниками проекта крайне важна для успеха проекта. Они должны быть способны налаживать и поддерживать достаточно хорошие взаимоотношения с участвующими в проекте сторонами и особенно с участниками процессов/экспертами сферы бизнеса.
- *Аналитические навыки:* способность мыслить аналитически. Они должны быть способны усваивать соответствующую информацию из устного изложения и письменных материалов. Они должны быть способны обобщать информацию и формулировать характеристики бизнес-процессов и регистрировать их.

Действие 2.5

руководитель проекта/ ведущий инженер проекта определяет необходимое время и работ, составляет график работ, определяет кадровые потребности (аналитиков процессов) и включает все это в детальный план, представляемый на рассмотрение участвующим в проекте сторонам.

Действие 2.6

Участвующие в проекте стороны рассматривают детальный план и высказывают свои замечания..

Действие 2.7

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта пересматривает и уточняет план с учетом высказанных замечаний

Действие 2.8

Спонсор проекта на основе консультаций с другими участвующими в проекте сторонами утверждает детальный план как основу для последующего осуществления, контроля и оценки проекта.

Этап II: Сбор данных и регистрация процессов

Знаниями о существующих бизнес-процессах обычно обладают государственные служащие или работники частного сектора, регулярно организующие бизнес процессы. Такие знания обычно нигде не фиксируются, и поэтому их невозможно проанализировать и усовершенствовать. Цель этапа II заключается в том, чтобы сделать эти знания легко-доступными путем их документирования. Эти документы впоследствии могут служить основой для оптимизации процессов.

Этап II включает две стадии:

Стадия 3 – Сбор справочной информации

Стадия 4 – Проведение собеседование и запись собранных данных.

Стадия 3: Сбор справочной информации

Важно, чтобы аналитики процессов с самого начала собирали как можно больше справочной информации о рассматриваемых бизнес-процессах перед индивидуальным собеседованием. Справочную информацию можно найти в кабинетных исследованиях, которые открыто публикуются в Интернете, на информационных порталах и в справочных учреждений или компаний, действующих в сфере бизнеса, представляющей интерес.

Справочная информация дает аналитикам процессов полезные идеи для формулирования вопросов к собеседованиям и позволяет им лучше подготовиться к индивидуальным собеседованиям. Кроме того, она дает им возможность эффективно и оперативно собирать информацию и данные в ходе индивидуальных собеседований и включать их в более широкий контекст. Стороны, участвующие в процессах на этой стадии, показаны на рисунке 3.6.

3.6. Стороны, участвующие в стадии 3



Эта стадия требует участия:

- аналитиков процессов
- руководителя проекта/ ведущего инженера проекта

Действия, связанные со сбором справочной информации отображены на рисунке 3.7, и подробнее разъясняются ниже.

Рисунок 3.7. Действия на стадии 3



Действие 3.1

По каждому прецеденту (см., например, рамку 3.4), аналитики процессов проводят кабинетные исследования, которые включают сбор справочной информации и поиск соответствующей нормативно-правовой базы из открытых источников, таких, как веб-сайты или справочные соответствующих государственных учреждений и частных компаний.

Действие 3.2

Информацию по каждому прецеденту аналитики процессов систематически записывают и помещают в папку. В папке должна быть собрана следующая информация:

- названия государственных и других учреждений, ответственных за выполнение соответствующих действий в ходе рассматриваемых бизнес-процессов (например, торговая палата в случае выдачи свидетельства о происхождении без приоритета);

- имена и координаты кандидатов на собеседование в выбранных учреждениях и компаниях, т.е. ответственный сотрудник на оперативном уровне для каждого действия;
- последовательность шагов/действий в ходе процесса, т.е. процессы и процедуры, необходимые для перемещения товаров через границу;
- формуляры и документы, связанные с каждым шагом/действием (импортные/экспортные лицензии, сертификаты СФС⁷, свидетельства о происхождении, счет-фактура, таможенная декларация и т. д.)

Действие 3.3

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта рассматривает результаты кабинетного исследования, включая вопросы к собеседованию, и определяет, готовы ли аналитики процессов переходить к следующей стадии.

Стадия 4: Проведение собеседования и запись собранных данных

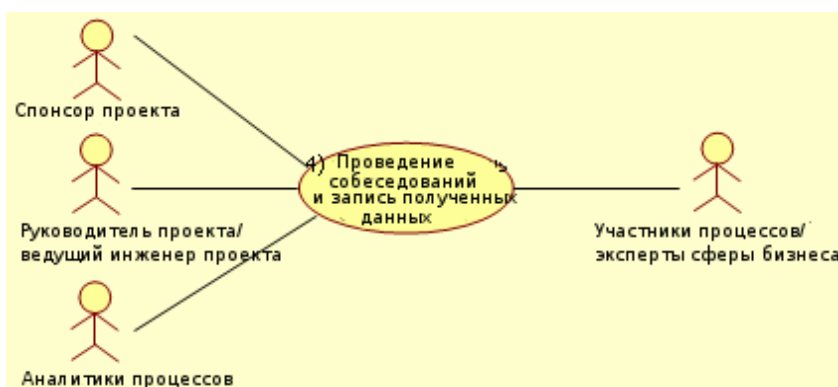
Цель стадии 4 заключается в проведении индивидуальных собеседований с участниками процессов/экспертами сферы бизнеса. Индивидуальные собеседования — наиболее часто применяемый метод сбора информации для анализа бизнес-процессов. Собеседования призваны подтвердить точность ранее собранной справочной информации, чтобы углубить понимание каждого прецедента или исследуемого основного бизнес-процесса. Такая всеобъемлющая информация необходима для визуального представления и наглядного пояснения каждого прецедента.

После завершения собеседований с участниками соответствующего бизнес-процесса: аналитики процессов обобщают всю полученную информацию и записывают ее. Итогом стадии 4 должны стать:

- диаграмма действий;
- описания процессов, включая перечень соответствующих формуляров, а также законов, правил и положений;
- схема времени/процедур.

Стороны, участвующие в действиях на этой стадии показаны на рисунках 3.8. и 3.9.

Рисунок 3.8. Участники стадии 4

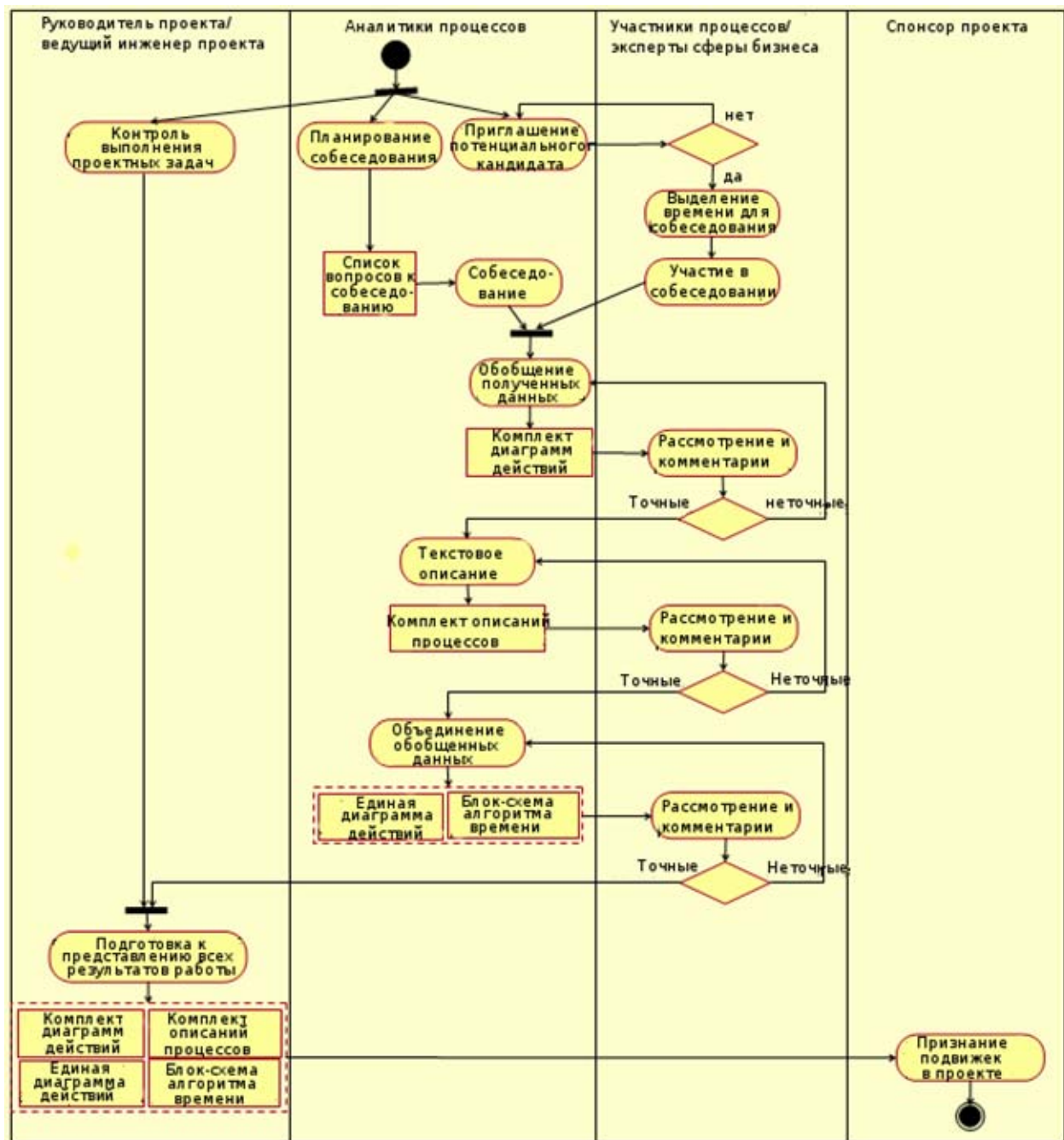


Эта стадия требует участия::

- аналитиков процессов
- участников процесс/экспертов сферы бизнеса
- руководителя проекта/ведущего инженера проекта
- спонсора проекта

⁷Санитарные и фитосанитарные сертификаты

Рисунок 3.9. Действия на стадии 4



Действие 4.1

Аналитики процессов связываются с кандидатами на собеседование по телефону или по электронной почте, чтобы согласовать день, время и место проведения индивидуального собеседования. Как указывалось выше, кандидаты на собеседование выбираются с учетом их участия в интересующей области бизнес-процесса и типа информации, которую они могут дать. Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса, отвечающие за работу на оперативном уровне, представляют относительно больший интерес в качестве кандидатов для собеседования, поскольку они обычно занимаются процедурами и формальностями, связанными с интересующими бизнес-процессами, ежедневно.

Важно, чтобы аналитики процессов были достаточно коммуникабельны. Прежде чем приглашать кандидатов, аналитикам процессов следует вежливо, доброжелательно и деловым образом представиться. Аналитики процессов должны также четко разъяснить цель

собеседования, в какой мере данное собеседование будет способствовать общему анализу бизнес-процессов, каковы будут результаты и как они будут использоваться. Все это позволит установить доверительные отношения с кандидатом на собеседование. Такие отношения не только повышают вероятность эффективного участия кандидата в планируемом индивидуальном собеседовании, но и помогает установить приятную атмосферу во время собеседования, что исключительно важно для успеха ориентированного на конкретные результаты собеседования.

Действие 4.2

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса решают, будут ли они участвовать в собеседовании или нет.

Если участники процессов/ эксперты сферы бизнеса соглашаются принять участие, они сообщают аналитикам процессов, когда им удобно прибыть на индивидуальное собеседование. Если нет, аналитики процессов ищут других кандидатов, которые смогут заменить человека, отказавшегося от собеседования.

Действие 4.3

На основе справочной информации, собранной ранее, аналитики процессов готовят список вопросов. Вопросы должны быть простыми для понимания и логически последовательными, чтобы получить максимально полезный результат. Вопросы должны дать аналитиков процессов возможность лучше понять те моменты, которые ранее были не совсем ясны. Примеры таких вопросов для собеседования, взятые из анализа процессов экспорта замороженных креветок, приводятся в рамке 3.7.

Рамка 3.7. Примеры вопросов для собеседования

Анализ бизнес-процессов:

- Сколько человек участвует в этом бизнес-процессе?
- Какие действия должен предпринять экспортер/импортер, чтобы получить определенный документ?
- Какие дополнительные документы должен представлять экспортер/импортер вместе с заявлением, когда запрашивают определенный документ?
- Как экспортер/импортер, которому надлежит подать заявление, может получить запрашиваемый документ (из рук в руки или электронным способом)?
- Принимаются ли копии документов вместо оригиналов?
- Должен ли экспортер/импортер платить за запрашиваемый документ? Если да, то сколько?
- Какие законы и т регулируют эти требования к процедурам и документам?
- Какие бизнес-процессы могут выполняться параллельно?
- Какой бизнес-процесс должен выполняться сразу после бизнес-процесса «А»?

Анализ информационного потока:

- С каким другим субъектом в данном процессе вам нужно обмениваться информацией?
- Какими данными вы обмениваетесь?
- Какого рода информацию и какому субъекту вы посылаете?

Анализ времени:

- Сколько в среднем часов или дней уходит на завершение всего данного бизнес-процесса от начала и до конца? Сколько времени максимум и минимум?
- Сколько человеко-часов фактически требуется для завершения данного конкретного действия в данном бизнес-процессе?

Анализ затрат:

- Сколько в среднем средств нужно затратить для завершения данного конкретного действия в данном бизнес-процессе или для оформления одного документа?

Предложения по оптимизации:

- Какие проблемы/узкие места встречаются вам в процедурах и нормативной базе при импорте или экспорте?

- Какие улучшения вы хотели бы увидеть в ближайшем будущем?

Действие 4.4

Аналитики процессов проводят индивидуальные собеседования с участниками процессов/экспертами сферы бизнеса. Рекомендуется принимать при этом во внимание следующие моменты.

- В каждом индивидуальном собеседовании участвует один, или в особых случаях максимально два аналитика процессов. Присутствие двух аналитиков процессов действительно необходимо, если аналитики процессов недавно работают в данной области или имеют мало опыта анализа бизнес-процессов.
 - Если собеседование записывается на магнитофон, необходимо получить разрешение собеседника перед началом собеседования.
 - Несмотря на то, что аналитики процессов проводят собеседование с заготовленными в логической последовательности вопросами, маловероятно, что собеседование будет ограничиваться только вопросами и ответами. Рекомендуется придавать ему форму естественного разговора, но в определенных структурированных рамках.
- Лучше всего начинать с общих вопросов, чтобы получить информацию о конкретном бизнес-процессе, типичном для всех операций. После общих вопросов задают более конкретные вопросы, чтобы не только получить разъяснения, но и определить расхождения и условия, при которых возникают такие расхождения. Аналитикам процессов следует корректировать свои вопросы в зависимости от получаемых ответов. Они могут также высказывать собственные мнения или идеи для того, чтобы подтолкнуть собеседника/собеседницу к высказыванию и развитию своих идей по теме собеседования.
- В ходе индивидуальных собеседований аналитикам процессов следует также интересоваться мнениями и наблюдениями собеседника по любым узким местам и, касающимся процесса, документов и нормативно-правовой базы вопросам, нуждающимся в оптимизации, а также мнениями, почему и как их нужно изменить.
 - Аналитики процессов должны тщательно вести записи. Все, на что собеседники обращают особое внимание, необходимо записывать, даже если в данный момент это может показаться не относящимся к делу.
 - Аналитикам процессов следует реагировать на заявления собеседников, чтобы подтвердить их правильность и понимание полученной информации.
 - Аналитикам процессов следует всегда соблюдать время, выделенное на собеседование. Перед окончанием собеседования нужно составить резюме основных аспектов.

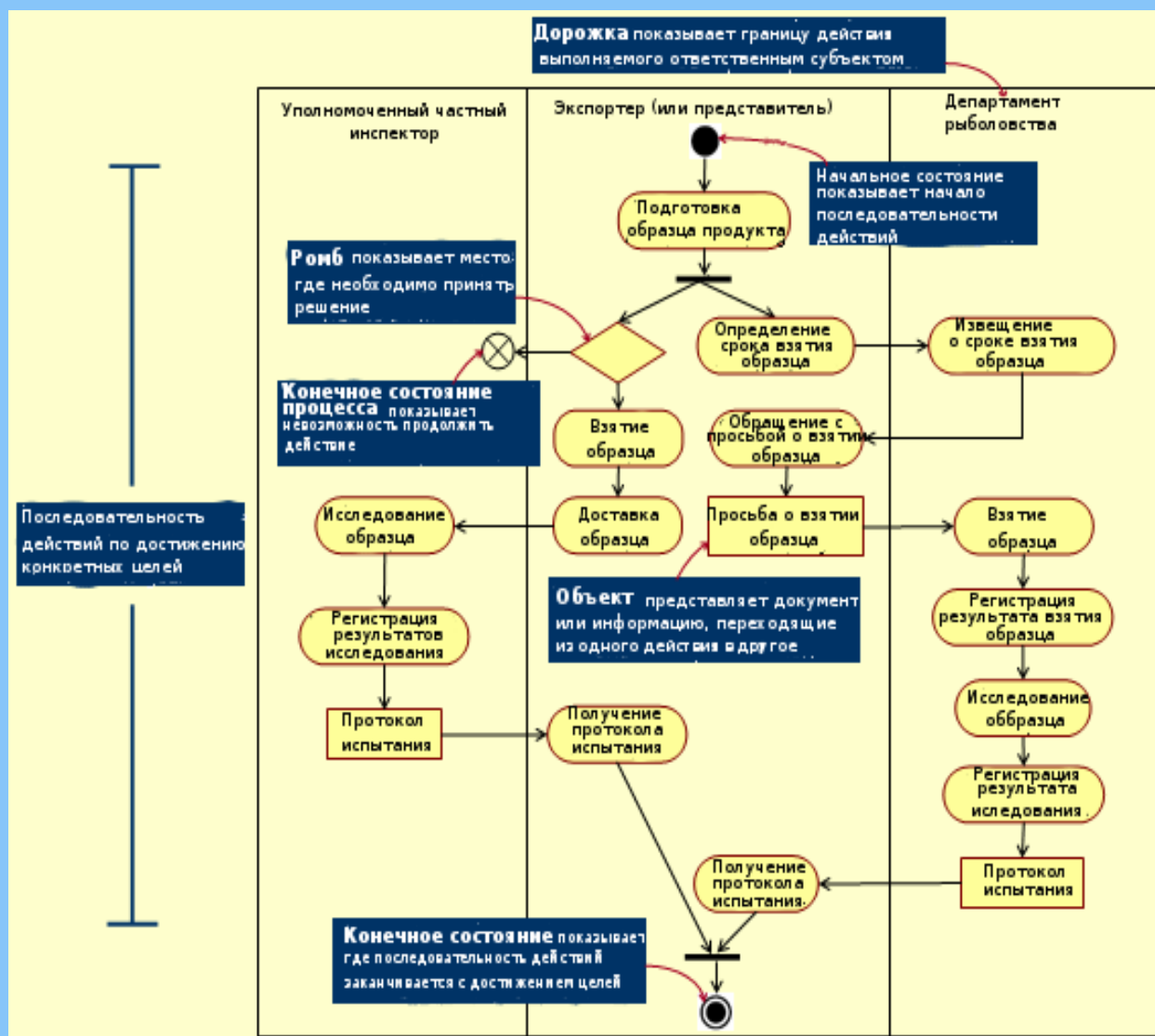
Действие 4.5

аналитики процессов отображают все заявления собеседников в диаграмме действий по каждому прецеденту сразу после возвращения в свой кабинет. Эта работа должна быть завершена максимум в пределах двух рабочих дней после собеседования

Диаграмма действий показывает последовательность действий для достижения конкретной цели. Она в подробностях отображает действия и потоки информации или документов от одной ответственной стороны к другой в заданной последовательности. На этой стадии аналитики процессов, возможно, обнаружат общие схемы в диаграмме действий. Повторное использование этих схем помогает избежать дублирования работы и экономит время.

Например, процесс подачи таможенной декларации из анализа бизнес-процессов экспорта замороженных креветок может повторно использоваться в анализе бизнес-процессов экспорта замороженной птицы. В таблице 2.2 приведены основные элементы и обозначения диаграммы действий, которая применяется в этом исследовании по анализу бизнес-процессов. В рамке 3.8 дается пример диаграммы действий.

**Рамка 3.8. Предметное исследование – диаграмма действий “Взятие и исследование образца продукта”.
Прецедент в АБП экспорта замороженных креветок в Таиланде**



Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand»

Действие 4.6

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса рассматривают диаграмму действий и высказывают свои замечания.

Действие 4.7

Аналитики процессов при необходимости пересматривают и/или уточняют отдельные диаграммы действий.

Действие 4.8

Аналитики процессов составляют письменное описание отдельных диаграмм действий.

Описание процесса должно включать следующие элементы:

- a) название области, к которой принадлежит данный конкретный бизнес-процесс;
- b) название бизнес-процесса;
- c) соответствующие правила и инструкции;
- d) название ответственной стороны;
- e) исходная информация и критерии для начала бизнес-процесса;
- f) процедуры и документы, необходимые для завершения процесса;
- g) результаты и критерии, определяющие момент выхода из бизнес-процесса;
- h) среднее время, необходимое для завершения процесса и/или длительность каждой совершаемой сделки.

Действие 4.9

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса рассматривают описание процессов и высказывают свои замечания.

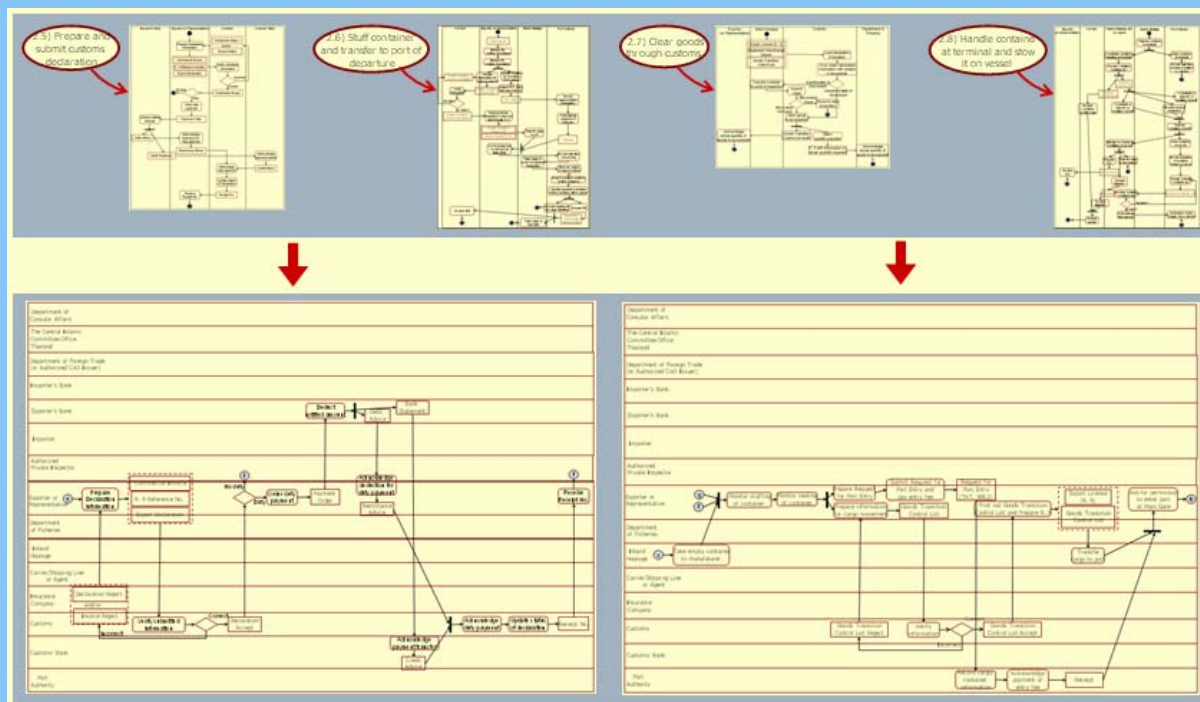
Действие 4.10

Аналитики процессов при необходимости пересматривают и/или уточняют описания каждой диаграммы действий.

Действие 4.11

Аналитики процессов объединяют усилия для сведения воедино всех диаграмм действий, характеризующих бизнес-процессы, связанные со всеми прецедентами, сведенными ранее в *единую объединенную диаграмму действий*. Объединенная диаграмма действий представляет собой взаимосвязанное отображение бизнес-процессов, используемых в одном из видов экономической деятельности или для предоставления определенной услуги. Она характеризует взаимосвязи между основными бизнес-процессами, участниками процессов и потоком информации, идущим через всю область, охватываемую рамками исследования. Пример объединенной диаграммы действий приводится в рамке 3.9.

Рамка 3.9. Блок-схема объединенной диаграммы действий из АБП экспорта замороженных креветок из с



На вышеприведенной диаграмме показано объединение некоторых бизнес-процессов (прецедентов), которые необходимо выполнить, чтобы экспортировать замороженные креветки из Таиланда. Показанные на этой диаграмме прецеденты включают: “подготовку и представление таможенной декларации”, “заполнение контейнера и перевозка его в порт отплытия”, “таможенную очистку груза”, и “перевалку контейнера на терминале и установку его на судне”. На горизонтальных «дорожках» перечисляются все участники процессов, задействованные в экспорте замороженных креветок из Таиланда. Как видно из верхней части, это Департамент консульских дел, Центральное Бюро Исламского комитета Таиланда, Департамент внешней торговли или орган, выдающий официально признанное Свидетельство о происхождении груза, Банк импортера, банк экспортера, импортер, уполномоченный частный инспектор, экспортер или представитель, Департамент рыболовства, компания внутренних перевозок, перевозчик (пароходство или агент), банк клиента и Управление портов.

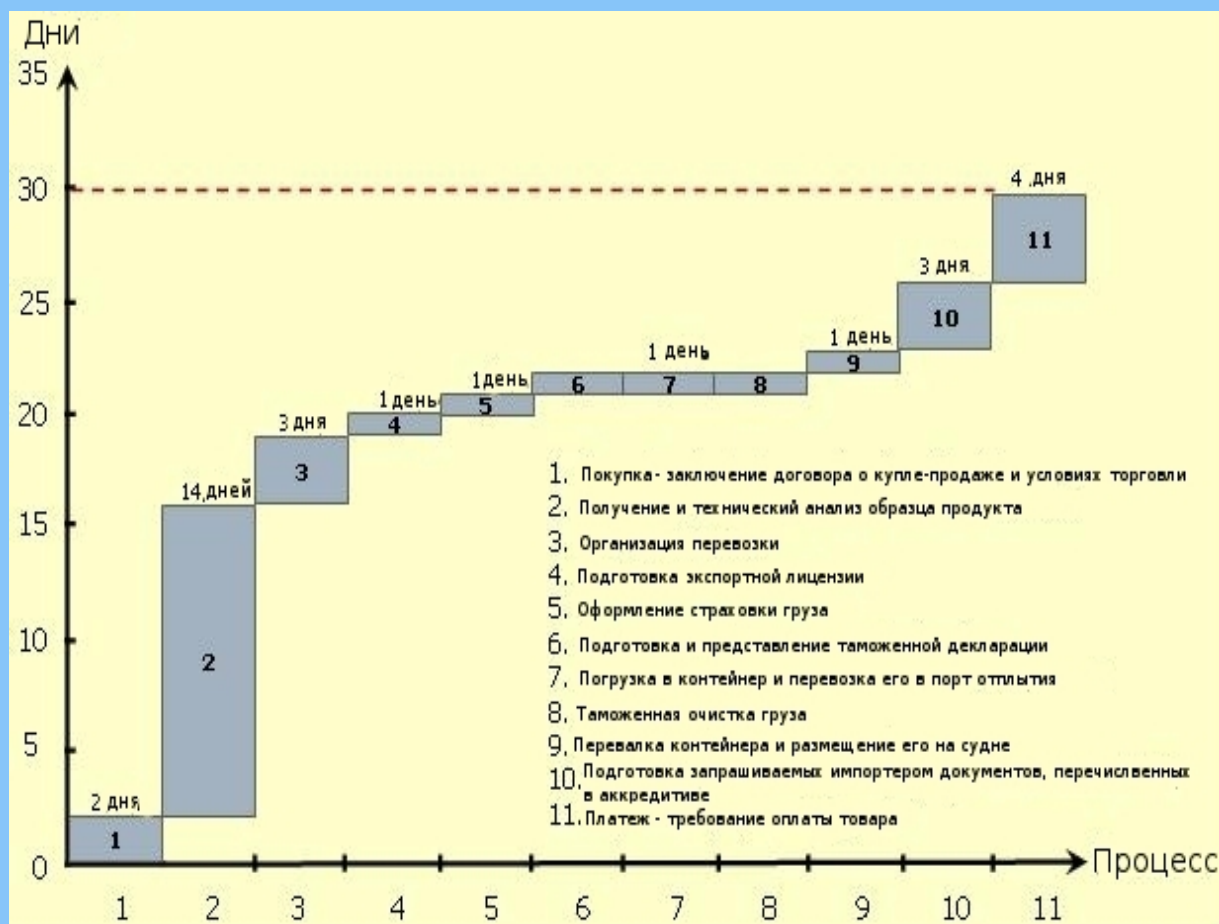
Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand»

Действие 4.12

Аналитики процессов разрабатывают схему времени/процедур исходя из среднего времени, необходимого для завершения бизнес-процесса, представленного одним прецедентом. Разработка схемы времени/процедур должна вестись в соответствии с методологией Всемирного банка, использованной в исследовании «Trading across Borders» в рамках проекта «Doing business»⁸. Пример схемы времени/процедур приводится в рамке 3.10.

⁸Всемирный банк, проект “Doing Business”, <http://www.doingbusiness.org>

Рамка 3.10. Схема времени/процедур из АБП экспорта замороженных креветок из Таиланда



Эта схема времени/процедур показывает время, необходимое для завершения каждого бизнес-процесса в представляющей интерес сфере бизнеса. Она помогает аналитикам процессов находить возможные узкие места. В то время как каждая полоса на *оси x* представляет отдельную процедуру в бизнес-процессе, *ось y* представляет среднее общее время (в данном случае количество дней), необходимое для завершения данной конкретной процедуры

Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand»

Действие 4.13

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса рассматривают объединенную диаграмму действий и схему времени/процедуры и высказывают свои замечания

Действие 4.14

Аналитики процессов при необходимости пересматривают и/или уточняют объединенную диаграмму действий и схему времени/процедуры

Действие 4.15

Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта, помимо контроля за выполнением проектных задач, выполняемых аналитиками процессов, обобщают все ожидаемые результаты, сформулированные на данной стадии для представления спонсору проекта.

Действие 4.16

Спонсор проекта подтверждает завершение описания существующих бизнес-процессов.

Этап 3: Анализ процессов и разработка рекомендаций

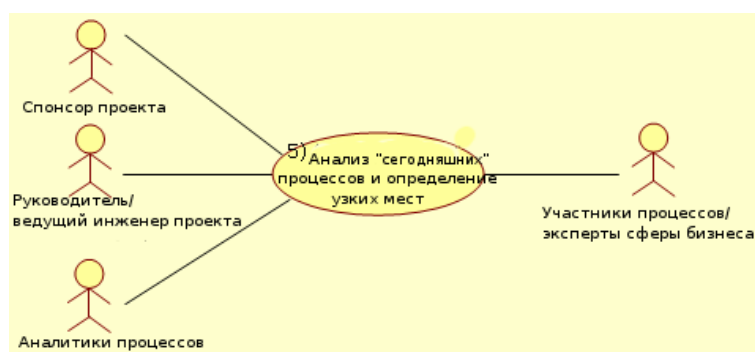
«Сегодняшние» процессы станут более понятны, как только им будет дано определение, и они будут зарегистрированы. Диаграмма действий, описания процессов, перечисляющие все требования к документам, соответствующие документы, законы, правила и инструкции, а также схемы времени/процедур готовятся для того, чтобы дать участвующим сторонам общий и всесторонний обзор сложившейся ситуации и обнаруженных проблемных областей. На основе всех этих исходных ресурсов можно разработать рекомендации. Могут быть приняты во внимание и применены международные рекомендации по упрощению торговых и транспортных процедур и наиболее эффективная практика, например, Рекомендация 18 СЕФАКТ ООН (см. рамку 3.11). Логическими стадиями на этом этапе являются:

- стадия 5 – анализ «сегодняшних» процессов и определение узких мест;
- стадия 6 – разработка и предложение рекомендаций

Стадия 5: Анализ «сегодняшних» процессов и определение узких мест

Цель стадии 5 заключается в определении узких мест «сегодняшних» процессов, отображенных в диаграмме действий, описаниях процессов и схемах времени/процедур. Она направлена на определение в нынешних бизнес-процессах того, что можно было бы улучшить, например, выявление дублируемых и излишних процедур и документов, вызывающих задержки. На рисунке 3.10 показаны стороны, участвующие в стадии 5.

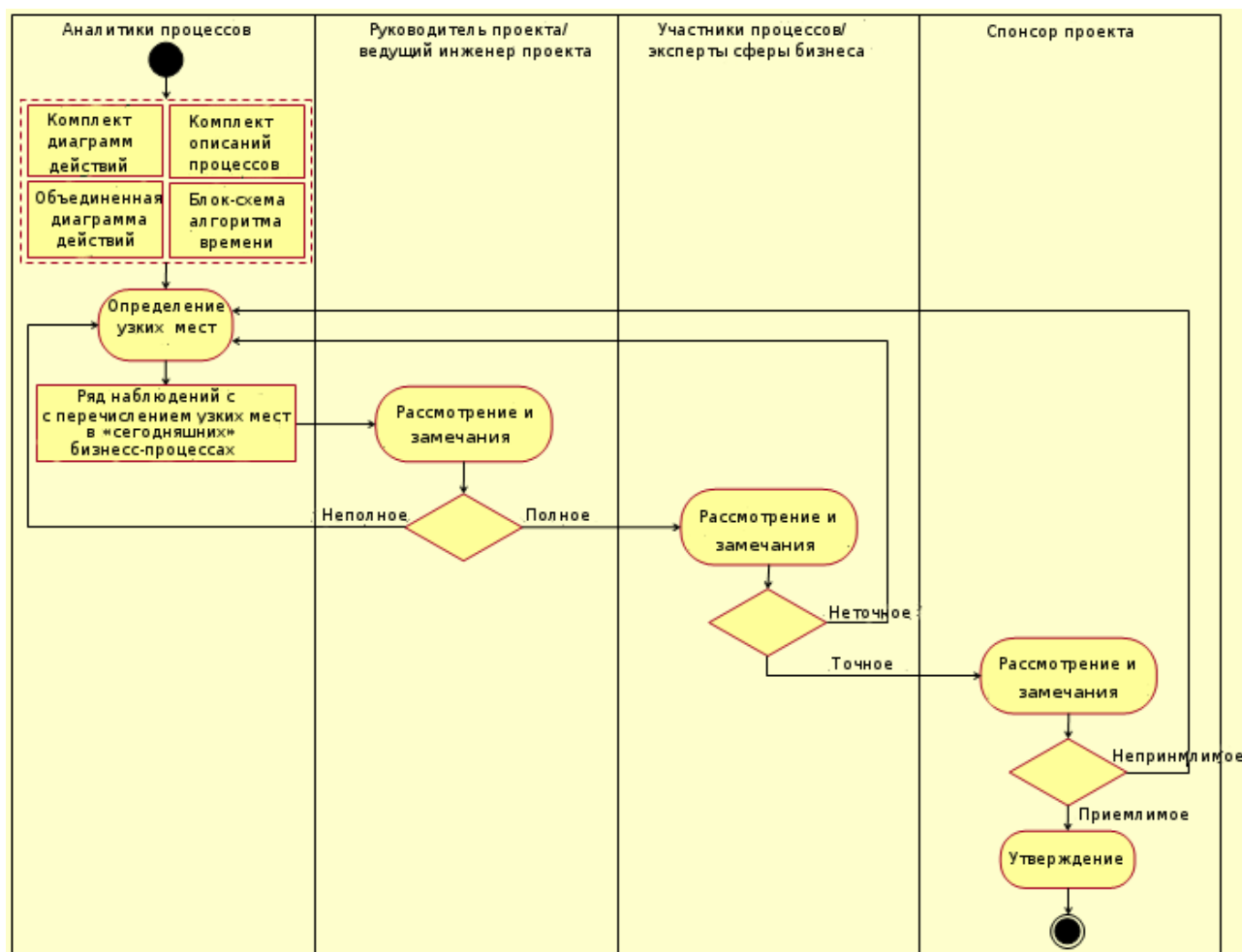
Рисунок 3.10. Стороны, участвующие в стадии 5



- Эта стадия требует участия:
- аналитиков процессов
 - участников процесса/экспертов сферы бизнеса
 - руководителя проекта/ведущего инженера проекта
 - спонсора проекта

Отображение действий, которые необходимо предпринять для анализа «сегодняшних» бизнес-процессов и определения узких мест, приводится на рисунке 3.11.

Рисунок 3.11. Действия на стадии 5



Действие 5.1

Аналитики процессов выявляют узкие места и записывают выводы относительно «сегодняшних» бизнес-процессов, которые можно было бы улучшить.

Для обнаружения узких мест аналитики процессов могут сначала рассмотреть схему времени/процедур, так как она визуализирует те конкретные бизнес-процессы, которые требуют значительного времени для завершения. Затем они могут изучить соответствующую диаграмму действий вместе с соответствующим описанием процессов для выяснения того, что может вызывать длительные задержки. Потенциальные причины таких проблем могут включать дублируемые и излишние требования в отношении процедур и документов, а также устаревшие законы или ненужные инструкции, тормозящие работу.

Действие 5.2

Руководитель проекта, участники процессов/ эксперты сферы бизнеса, и спонсор проекта рассматривают выводы, в которых перечисляются узкие места в «сегодняшних» бизнес-процессах и высказывают свои замечания.

Действие 5.3

Аналитики процессов при необходимости пересматривают/уточняют диаграмму.

Действие 5.4

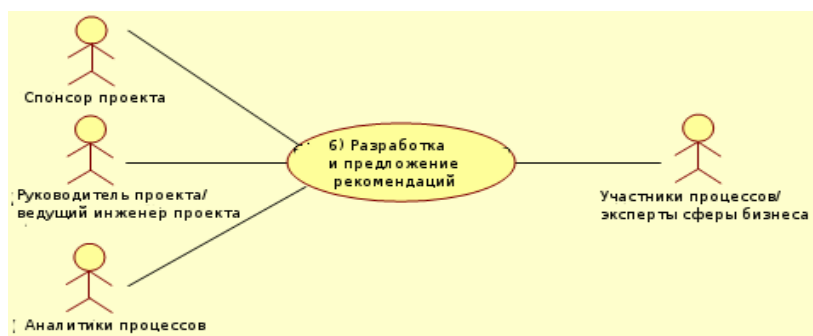
Спонсор проекта в консультации с участниками процесса/экспертами сферы бизнеса и руководителем проекта/ведущим инженером проекта утверждают сформулированные выводы.

Стадия 6: Разработка и предложение рекомендаций

Цель этой стадии заключается в разработке и предложении рекомендаций, которые помогли бы устранить узкие места, неэффективные процедуры и излишнюю документацию в рассматриваемых бизнес-процессах. Такие рекомендации могут быть также направлены на повышение прозрачности торговых процедур или принятие новых мер безопасности, которые не противоречили бы упрощению торговых процедур. Выполнение таких рекомендаций может дать поддающиеся измерению выгоды, например, сократить время и издержки международных торговых операций, а также увеличить объемы торговли и прямых иностранных инвестиций.

На рисунках 3.12 и 3.13 показаны стороны, участвующие в этой стадии, и их действия.

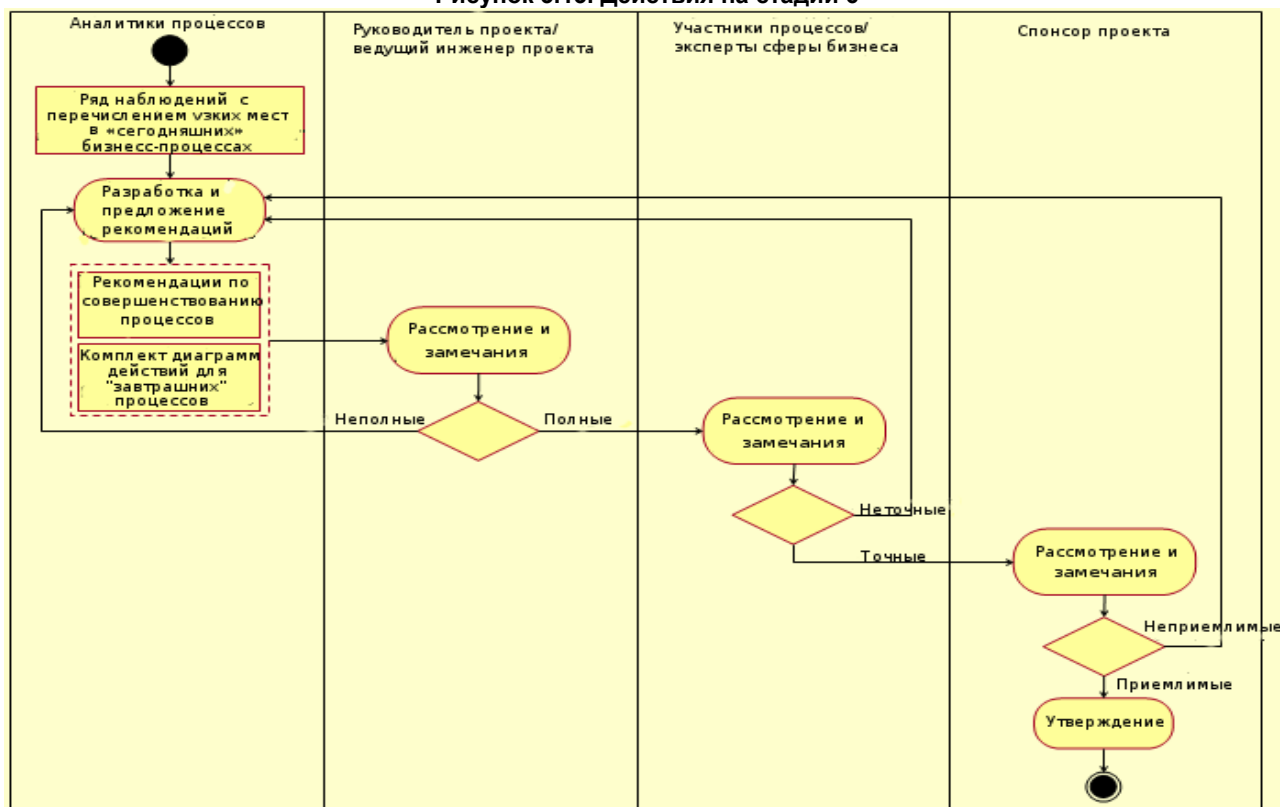
Рисунок 3.12. Стороны, участвующие в стадии 6



Эта стадия требует участия:

- аналитиков процессов
- участников процесса/экспертов сферы бизнеса
- руководителя проекта/ведущего инженера проекта
- спонсора проекта

Рисунок 3.13. Действия на стадии 6



Действие 6.1

Аналитики процессов разрабатывают и предлагают рекомендации по оптимизации бизнес-процессов. Их оптимизация может принимать разные формы. Оно может включать следующие меры:

- отмену излишних процедур;
- слияние некоторых процедур, что может также привести к устранению дублирующих или ненужных документов;
- изменение соответствующей нормативно-правовой базы с таким расчетом, чтобы это способствовало упрощению торговых операций;
- автоматизацию соответствующих процедур и обмена данными.

Например, автоматизация торговых операций, связанных с бумажными документами, может заключаться либо в обмене между участвующими сторонами торгово-транспортной информацией в полном объеме (безбумажная торговля), либо во внедрении автоматических систем таможенной очистки, таких, как АСОТД⁹. В Рекомендации № 18 СЕФАКТ ООН о мерах по упрощению процедур международной торговли можно найти справочную информацию о мерах по упрощению торговых процедур, и, в частности, о том, как упрощать и согласовывать процедуры торговых сделок, документы, правила и инструкции (см. рамку 3.11).

Рамка 3.11. Рекомендация № 18 СЕФАКТ ООН «Меры по упрощению международных торговых процедур»

Рекомендации № 18 СЕФАКТ ООН содержит всеобъемлющие рекомендации относительно наиболее эффективной международной практики и наилучших стандартов в области упрощения и согласования торговых сделок. В целях углубления понимания сложности международной торговли, включая основные элементы торговой сделки, СЕФАКТ ООН разработал модель международной системы поставок. На основе этой модели были разработаны конкретные меры по охвату основных элементов процесса торговой сделки. Эти меры разделяются на четыре крупные категории: торговые меры, меры, касающиеся международных платежей, официальные меры контроля и меры, касающиеся транспорта.

Рекомендации № 18 рассчитана на компании, участвующие в торговых операциях, на национальные правительства и национальные и международные организации, связанные с торговлей. Эта рекомендация особенно актуальна для стран с переходной экономикой и развивающихся стран, которые еще могут значительно улучшить свои экономические показатели, благодаря упорядочению международных торговых процедур. Даются общие принципы, предназначенные для должностных лиц, и имеется специальный раздел: «Группа 3. Официальные меры контроля». Вот несколько примеров.

Процедуры и требования, предъявляемые к данным

- Процедуры должны быть сведены к минимуму. Они должны иметь коммерческую ориентацию и быть более тесно связанными с торговыми и транспортными потребностям. Процедуры должны быть упрощенными и согласованными и соответствовать международным стандартам
- Требования, предъявляемые к данным, должны быть минимальными, и они должны быть упрощенными, согласованными и стандартизированными с целью облегчения потока информации
- Законы, правила и другая информация, касающиеся процедур и требований, предъявляемых к данным, должны быть беспрепятственно доступны всем затрагиваемым сторонам

Информационная технология

- Переходные стратегии, предусматривающие замену бумажных документов электронным обменом информацией или электронными документами, являются широко распространенной практикой. Следует

⁹ АСОТД (Автоматизированная система обработки таможенных данных -<http://www.asycuda.org>) – это компьютеризованная система управления таможенными операциями, разработанная и предоставляемая ЮНКТАД. Эта система обрабатывает списки грузов и таможенные декларации, выполняет бухгалтерские операции, транзитные процедуры и процедуры изъятия транзитных грузов.

поощрять использование информационно-коммуникационной технологии, а также связанных с ней электронных решений.

Рекомендуемые меры, касающиеся официального контроля

- **Предсказуемость:** Требуемое время, используемые процедуры и сборы, предусмотренные в контексте официальных правил, должны быть предсказуемы.
- **Транспарентность:** Вся соответствующая информация общего пользования, касающаяся официальных правил и положений, включая информацию о процедурах и контрольных требованиях, должна доводиться до сведения деловых кругов и правительственных органов..
- **Анализ затрат и результатов:** Прежде чем вводить новые требования или продлевать срок действия существующих правил, касающихся инспектирования, контроля и тестирования товаров, обращающихся в международной торговле, соответствующим органам в консультации с деловыми кругами следует проводить оценку предложений с точки зрения затрат и результатов.

Эти рекомендации служат еще одним вкладом в оптимизацию на этом этапе АБП. Можно разработать и сравнить несколько «завтрашних» моделей для определения оптимального решения.

Рекомендации на английском, русском и французском языках можно загрузить со страницы веб-сайта

http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec_index.htm

В соответствии с рекомендациями аналитики процессов готовят комплект соответствующих диаграмм действий, представляющих «завтрашние» бизнес-процессы

Действие 6.2

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса, руководитель проекта/ведущий инженер проекта и спонсор проекта рассматривают предлагаемые рекомендации по оптимизации бизнес-процессов, которые могут включать комплект диаграмм действий, отображающих «завтрашние» бизнес-процессы, и представляют свои замечания. Предлагаемые рекомендации и вновь разработанные бизнес-процессы могут служить наглядным материалом, который может помочь в их обсуждении с соответствующими инстанциями.

Действие 6.3

Аналитики процессов рассматривают замечания и при необходимости пересматривают и уточняют рекомендации и диаграммы действий, представляющие «завтрашние» бизнес-процессы.

Действие 6.4

Спонсор проекта в консультации с участниками процессов/ экспертами сферы бизнеса утверждает рекомендации.

4. ВЫВОДЫ НА БУДУЩЕЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Меры по упрощению торговых процедур, такие, как собственно упрощение, согласование и автоматизация процедур и документов принимаются на основе координации работы и сотрудничества между сторонами. Для их успешного осуществления требуется не только политическая и государственная поддержка в виде как программы директив, так и людских и финансовых ресурсов, но и глубокое понимание существующих бизнес-процессов, включая связанные с ними потоки информации и нормативно-правовую базу.

В связи с этим, до принятия каких либо мер по упрощению торговых процедур, должен быть проведен анализ бизнес-процессов, связанных с перемещением товаров через границы. Другими словами, меры по упрощению торговых процедур нельзя применять, не установив источник проблем, узких мест и излишних процедур и документов.

Нижеследующие рекомендации приводятся с тем, чтобы помочь лицам, определяющим политику, и специалистам-практикам по упрощению торговых процедур в разработке проекта по АБП.

- **Получить «добро» должностных лиц:** Убедить в необходимости упрощения торговых процедур и анализа бизнес-процессов путем проведения разъяснительной работы, начиная с самого верха. Разъяснять как соответствующим государственным должностным лицам, так и руководителям торговли и транспорта необходимость анализа бизнес-процессов и потенциальную отдачу от инвестиций, которую в конечном счете смогут получить все участвующие стороны.
- **Обеспечить достаточный объем ресурсов:** Обеспечить достаточное количество людских и финансовых ресурсов. Добиться от высших государственных должностных лиц полномочий для членов группы по анализу бизнес-процессов, поскольку члены группы могут быть приглашены со стороны.
- **Определить роли и обязанности сторон, участвующих в проекте:** Четко определить роли сторон, таких, как спонсор проекта, руководитель проекта/ ведущий инженер проекта, участники процессов/ эксперты сферы бизнеса.
- **Выбрать ответственного руководителя:** Определить лидера, способного направлять АБП и содействовать взаимодействию между сторонами, участвующими в анализе бизнес-процессов. Грамотно выбирать ответственного руководителя анализа бизнес-процессов. Избегать назначения авторитарного лидера, далекого от реальной жизни. Наоборот, назначить лидера, способного эффективно и оперативно работать в команде.
- **Начинать с малого, а затем расширять охват.** Правильно выбрать момент начала и сформировать эффективную команду, что имеет решающее значение для успешной работы. Если члены группы, осуществляющей проект по анализу бизнес-процессов, не имеют опыта АБП, начинать надо с относительно небольших масштабов. Определять, что способствует выполнению проекта и делать соответствующие выводы. Отказываться от мер, не дающих эффекта. Важно начинать с малого и добиваться успеха, а затем развивать этот успех. Взять себе за правило: чем шире масштабы, тем труднее организовывать работу по первоначальному проекту, но тем больше возможностей для оптимизации процессов.

- **Применять накопленный опыт:** Помнить о том, что приобретенный опыт, накопленный на начальном этапе, помогает ускорить решение задач анализа бизнес-процессов на более позднем этапе. Пользоваться эффектом освоения нового, начинать с простых процессов и задействовать сложные вопросы позднее. Это позволяет избежать разочарования и дублирования усилий. Кроме того, стараться применять международную практику и опыт и знания в данной области, приобретенные в других странах. В различных организациях по разработке стандартов и органах по упрощению торговых процедур можно заказать общие и предметные исследования.
- **Организовать обучение:** Обучать сотрудников, распространяющих соответствующие знания по анализу бизнес-процессов, и знакомить группу по анализу бизнес-процессов с общей методологией, которой должны следовать все члены.
- **Измерять эффективность процессов:** Наметить контрольные показатели, которые предстоит достичь после внедрения «завтрашних» процессов. Показатели страны, добившейся оптимальной практической эффективности, можно принять в качестве модели.

5. ГЛОССАРИЙ

Диаграмма действий – графическое отображение ряда действий, выполняемых сторонами, участвующими в конкретном бизнес-процессе. Диаграмма действий принадлежит к тому типу диаграмм, в которых используется ряд обозначений, используемых в Унифицированном языке моделирования (UML).

Автоматизация – применение информации и информационно-коммуникационных технологий для замены ручных операций в бизнес-процессах.

Бизнес-процесс – логическая серия взаимосвязанных сделок, которая превращает исходные ресурсы в результаты или продукцию. Бизнес-процессу, рассматриваемому в рамках упрощения торговых процедур в настоящем документе, можно дать такое определение: «ряд логически взаимосвязанных действий, направленных на перемещение товаров и соответствующей информации через границы от продавца покупателю и на предоставление соответствующих услуг».

Модель бизнес-процесса – графическое отображение бизнес-процесса. Она показывает: (i) выполняемые действия и узлы принятия решений, (ii) «субъектов», выполняющих эти действия, (iii) исходные ресурсы и результаты действий, (iv) альтернативные направления действий с учетом различных деловых правил и условий, и (v) критерии начала и завершения бизнес-процесса. Модель процесса показывает также как различные «субъекты» взаимодействуют друг с другом и как движется информация на протяжении всего процесса. Модель процесса приобретает все большее значение в деле *упрощения торговых процедур*. Она служит детальным отражением организации работ, облегчающим определение узких мест, порядка внесения изменений и использования соответствующих стратегий, а также проектирование автоматизированных систем для содействия переходу к безбумажной торговле. Кроме того, она позволяет контролировать ход оптимизации процесса после осуществления инициатив по его оптимизации.

Моделирование бизнес-процессов – метод регистрации бизнес-процесса, при котором каждый элемент бизнес-процесса представлен графическим обозначением. Унифицированный язык моделирования (UML) дает графические обозначения для моделирования бизнес-процессов, принятых и широко применяемых специалистами-практиками не только в деловых кругах, но и в информационной технологии и в индустрии программных средств. Моделировать бизнес-процессы можно с помощью простого рисунка карандашом на бумаге или с помощью специальной компьютерной программы.

Согласование – приведение процедурных и нормативных требований и требований к документам в соответствие с действующими стандартами.

Анализ бизнес-процессов – систематическое изучение бизнес-процессов для углубления их понимания и разработки стратегий их оптимизации.

Упрощение – работа по уменьшению в нашем контексте сложности торгово-транспортных процессов и требований к документам.

«Единое окно» – механизм, позволяющий сторонам, участвующим в торговле и в перевозках представлять стандартную информацию и документы в одном месте через «единое окно» для выполнения всех нормативных требований, связанных с импортом, экспортом и транзитом. Если информация представляется в электронном виде, тогда отдельные данные должны

представляться только один раз. Рекомендацию СЕФАКТ ООН № 33 и предметные исследования по внедрению «единого окна» можно найти на сайте http://www.unece.org/cefact/single_window/welcome.htm

Схема времени/процедур – схема, показывающая взаимосвязи между каждым бизнес-процессом и временем (обычно в днях), необходимым для завершения каждого бизнес-процесса в представляющей интерес сфере бизнеса. Каждая полоса на оси x представляет бизнес-процесс (процедуру), а высота полосы, связанной со шкалой времени на оси y представляет общее среднее время, необходимое для завершения данного конкретного бизнес-процесса.

Упрощение торговых процедур – мера, используемая для упрощения и согласования процедурных и нормативных требований и/или требований к документам, связанным с международной системой поставок.

Рекомендации СЕФАКТ ООН – серия более 30 рекомендаций, разработанных и хранимых Центром по упрощению процедур торговли и электронным деловым операциям (СЕФАКТ ООН). Эти рекомендации используются во всем мире в качестве передовой международной практики упрощения и согласования торговых процедур и информационных потоков.

Унифицированный язык моделирования – стандартизированный визуальный язык описаний технических требований для моделирования бизнес-процессов и информации.

Прецедент – обозначение на языке UML, отображающее бизнес-процесс.

Диаграмма прецедентов - графическое отображение основных элементов сферы бизнеса, которая включает соответствующие бизнес-процессы и участвующие в них стороны.

6. БИБЛИОГРАФИЯ

APEC (1996), *APEC means business: building prosperity for our community, Facilitating cross-border flows: the true measure of liberalization*, Report to the Economic Leaders, Singapore.

Djankov, S., Freund, C., and Pham, C. (2006) *Trading on Time*, The World Bank, Washington DC.

Marchewka, J.T. (2006) *Information Technology Project Management (2nd Ed.)*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

ЕЭК ООН (2001) *Меры по упрощению процедур международной торговли, Рекомендация №. 18*, ECE/TRADE/271, Нью-Йорк и Женева.

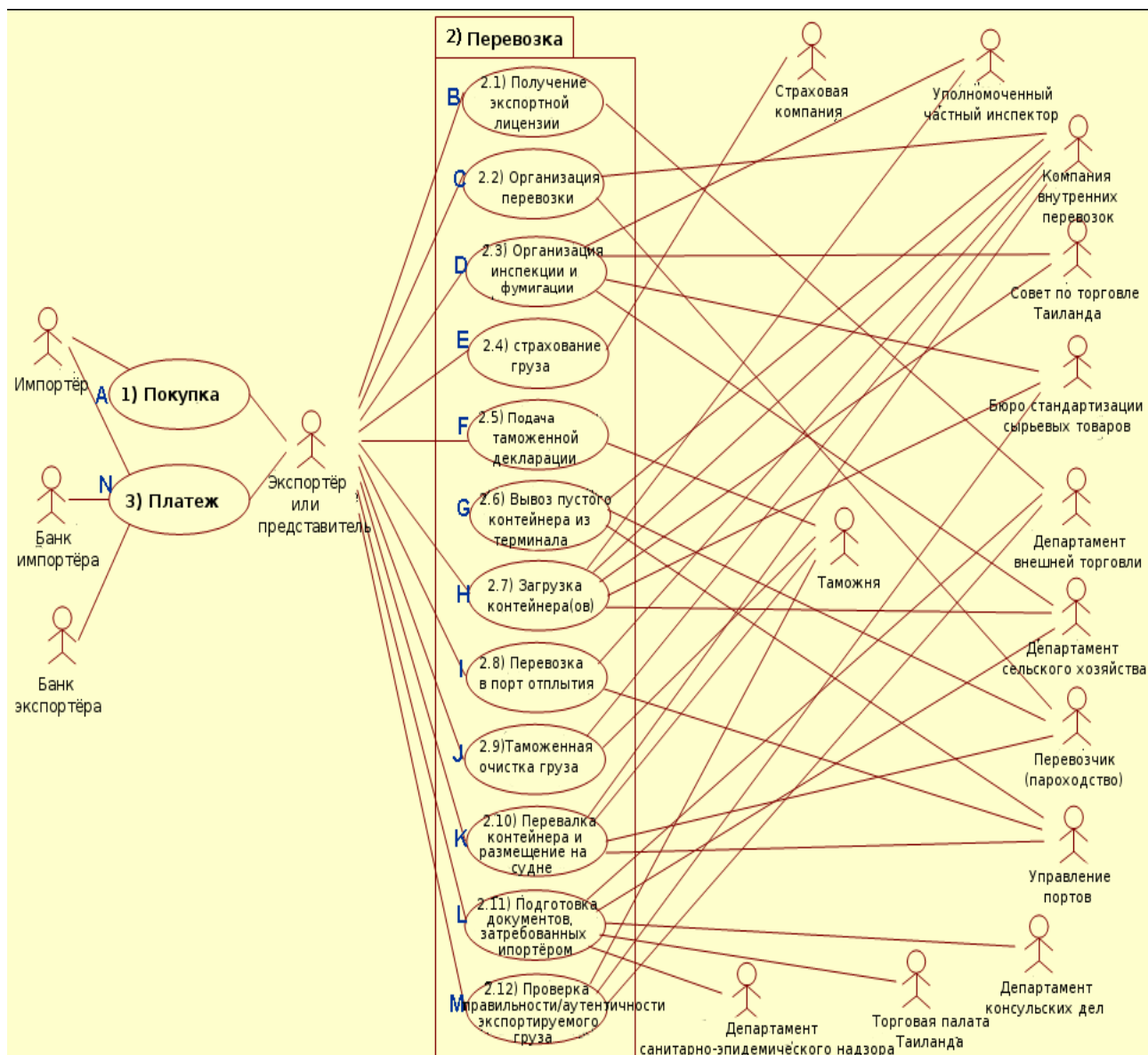
UNECE (2006) *Towards an Integrated Strategy for UN/CEFACT*, Geneva.

UNECE (2006) *Background Paper for UN/CEFACT Symposium on Single Window Common Standards and Interoperability*, Geneva.

7. Бизнес-процессы экспорта жасминового риса из Таиланда

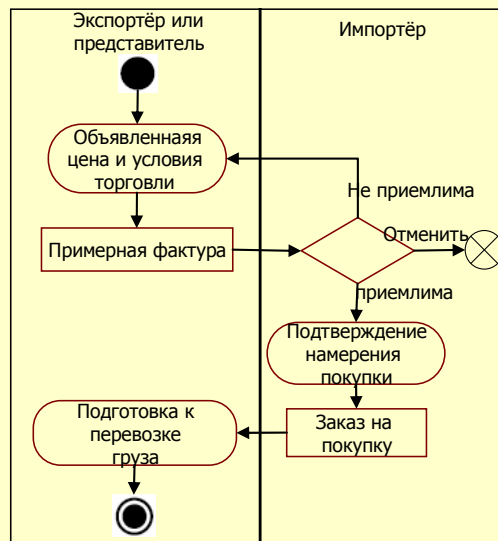
Данный комплекс диаграмм отображает бизнес-процессы, задействованные в экспорте полного контейнера жасминового риса из Таиланда морским транспортом. В данном исследовании рамки анализа ограничены доставкой груза на условиях C.I.F и платежом с помощью аккредитива. При выполнении требований к процедурам и документации экспортёр прямо или косвенно взаимодействует с 15 сторонами. Число сторон может вырасти до 17, если импортер запросит карантинное свидетельство на фрукты, продовольствие и овощи и документы по легализации торговли. В число этих сторон входят 1) экспортёр или представитель, 2) импортёр, 3) банк экспортера, 4) банк импортёра, 5) страховая компания, 6) уполномоченный частный инспектор, 7) компания внутренних перевозок, 8) перевозчик (пароходство), 9) Управление портов, 10) Бюро стандартизации сырьевых товаров, 11) Департамент внешней торговли, 12) Департамент сельского хозяйства, 13) Совет по торговле Таиланда, 14) таможня, 15) Торговая палата Таиланда, 16) Департамент санитарно-эпидемиологического контроля и 17) Департамент консульских дел.

Бизнес-процессы в рамках этого анализа подразделяются на три группы в соответствии с Моделью международной системы поставок СЕФАКТ ООН. Первая группа бизнес-процессов называется «Покупка». Она связана с принятием условий торговли и заключением договора купли-продажи. Вторая группа рассматриваемых бизнес-процессов называется «Перевозка». Она охватывает широкий круг вопросов, начиная от организации внутренних и трансграничных перевозок и кончая другими необходимыми действиями для удовлетворения нормативных требований как страны экспортёра, так и страны-импортёра. Последняя группа бизнес-процессов в данном исследовании называется «Платеж» и относится к требованию платежа за товар.

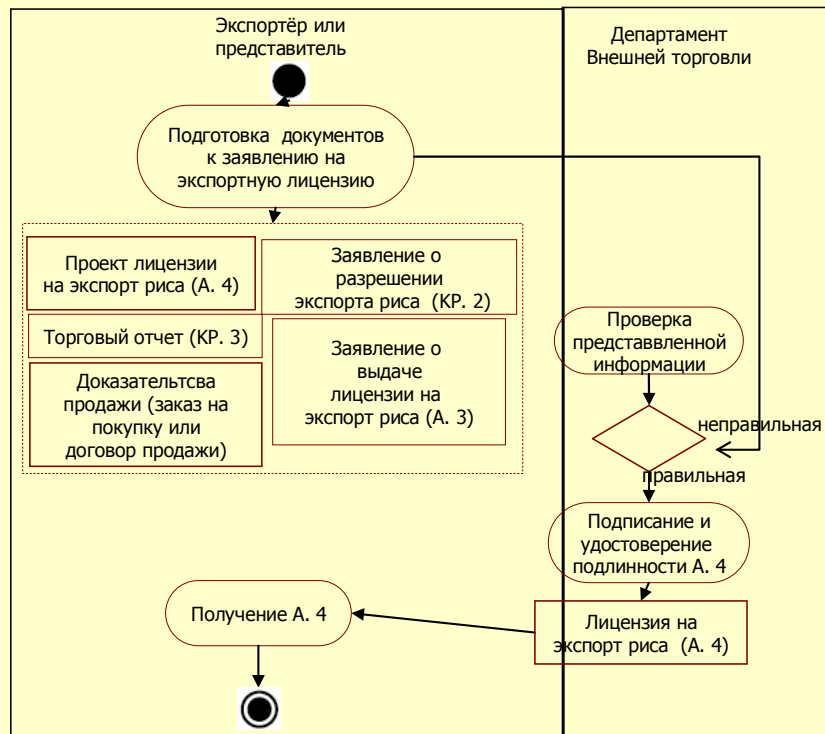


- | | |
|--|--|
| 1. Примерная фактура (35) | 23. Экспортная декларация (75,39) |
| 2. Заказ на покупку (39) | 24. Контрольный список передаваемых товаров (22,3) |
| 3. Счет-фактура (50) | 25. Заявление о разрешении экспорта риса (КР. 2) |
| 4. Заявление на аккредитив (24) | 26. Торговый отчет (КР 3) (21) |
| 5. Аккредитив (32) | 27. Заявление о выдаче лицензии на экспорт риса (А. 3) |
| 6. Упаковочный лист(25) | 28. Лицензия на экспорт риса (А. 4) (32) |
| 7. Формуляр заявления на страхование груза (20) | 29. Заявление на Сертификат качества продукта (MS. 13/1) (44) |
| 8. Ковернот (23) | 30. Свидетельство об анализе (17) |
| 9. Страховой полис (24) | 31. Сертификат качества продукта (MS. 24/1) (45) |
| 10. Формуляр заявки на букировку – пересечение границы (24) | 32. Фумигационный сертификат (21) |
| 11. Подтверждение букировки – погранпереход (31) | 33. Заявление о выдаче фитосанитарного сертификата (PQ. 7) (29) |
| 12. Формуляр заявки на – букировку – внутренняя перевозка (16) | 34. Фитосанитарный сертификат (34) |
| 13. Подтверждение букировки – внутренняя перевозка (18) | 35. Заявление о выдаче сертификата происхождения |
| 14. Коносамент (40) | 36. Сертификат происхождения (38) |
| 15. Заявка на перемещение пустого контейнера(ТКТ 305) (19) | |
| 16. Заявка на въезд в порт (ТКТ 308.2) (27) | |
| 17. Отчет о передаче контейнера (EIR) (24) | |
| 18. Контейнерный манифест (18) | |
| 19. Сообщение о контейнерном манифесте (32) | По запросу |
| 20. Список вывозимых контейнеров (34) | 1. Заявление о выдаче карантинного сертификата на фрукты, продовольствие и овощи |
| 21. Главный манифест о морском грузе (17) | 2. Карантинный сертификат на фрукты, продовольствие и овощи |
| 22. Судовой грузовой манифест (37) | 3. Легализация |

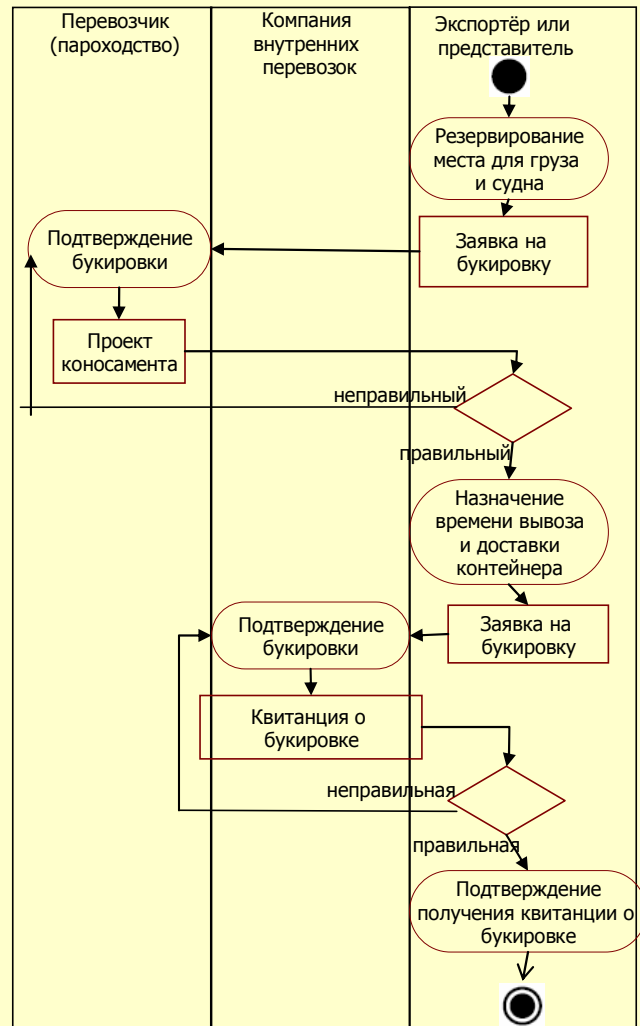
Покупка



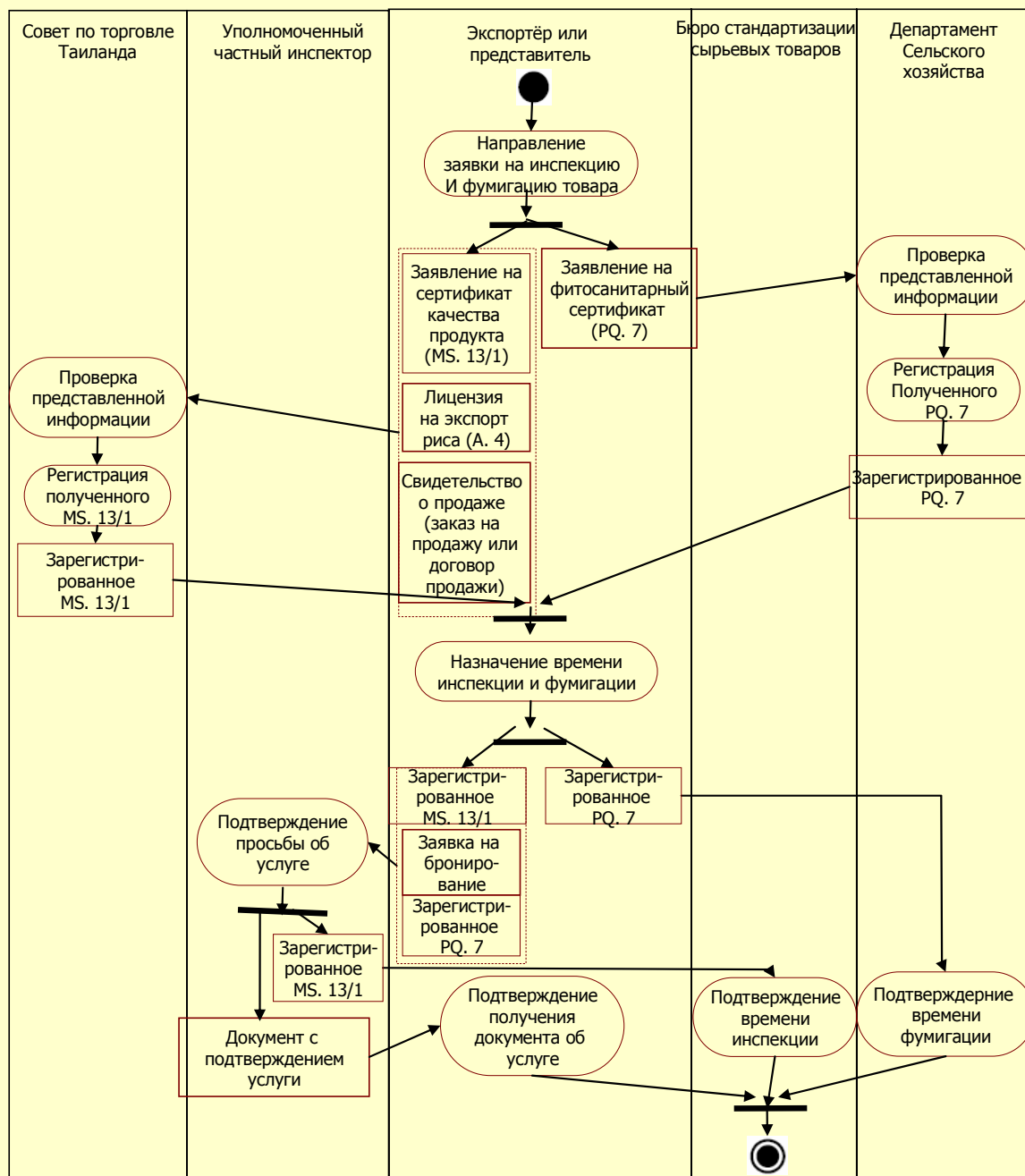
Получение экспортной лицензии



Организация перевозки



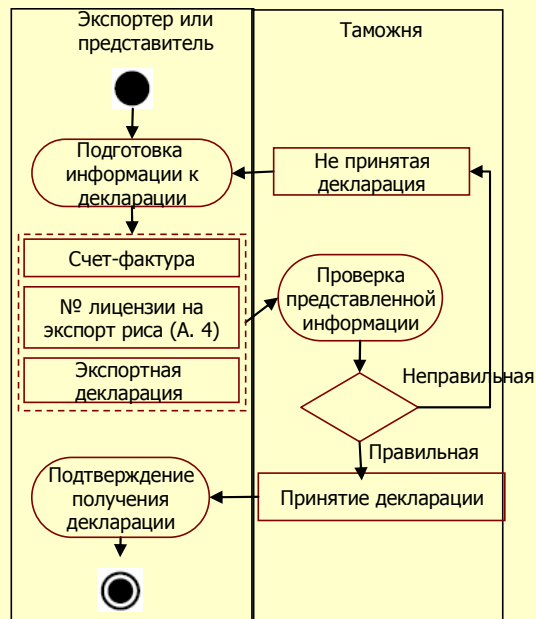
Организация инспекции и фумигации



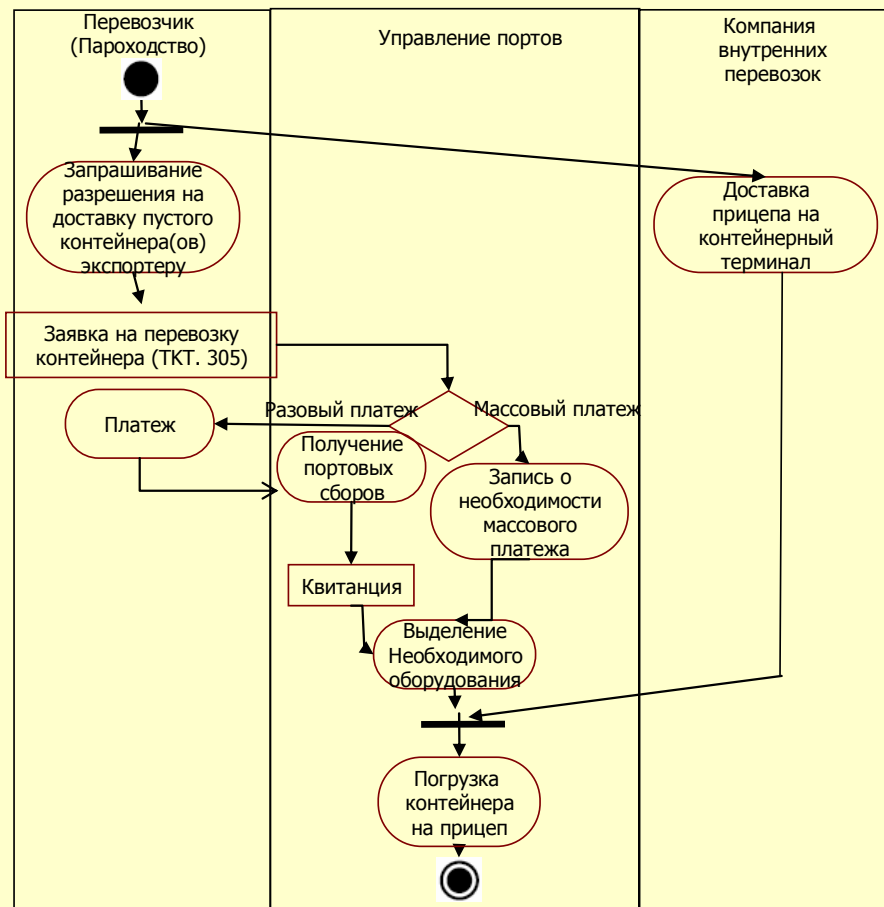
Страхование груза

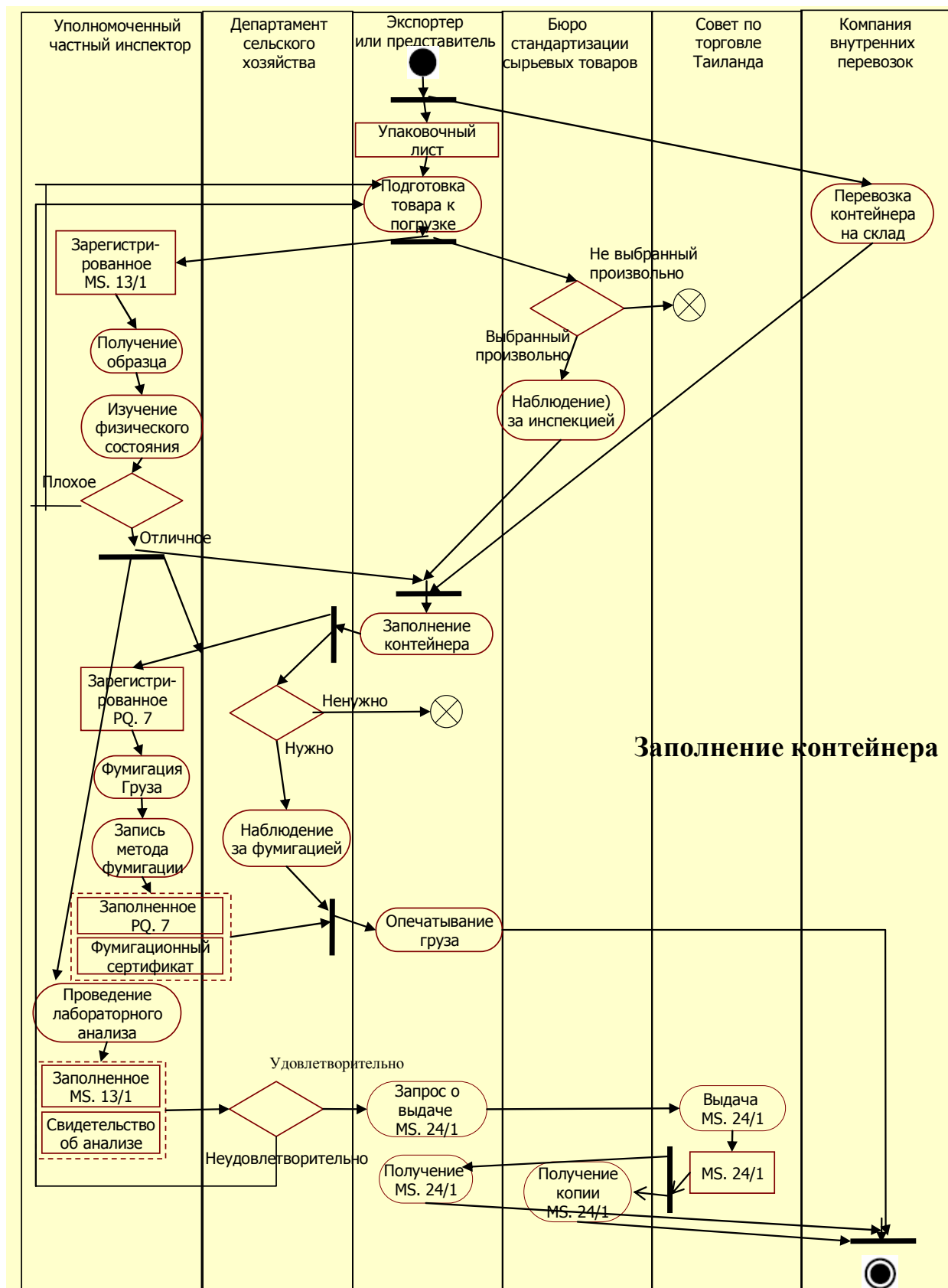


Подача таможенной декларации

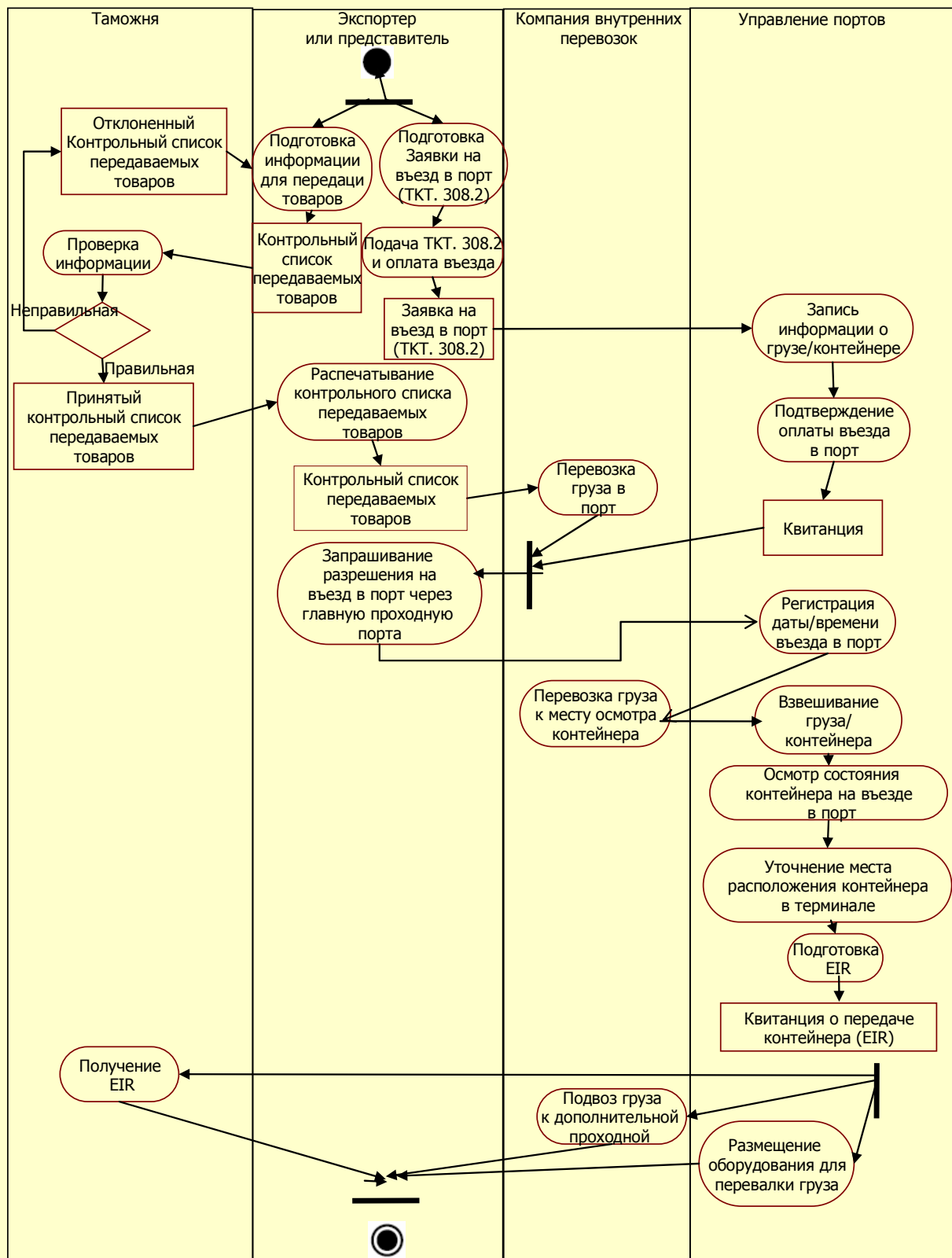


Вывоз пустого контейнера(ов) из терминала

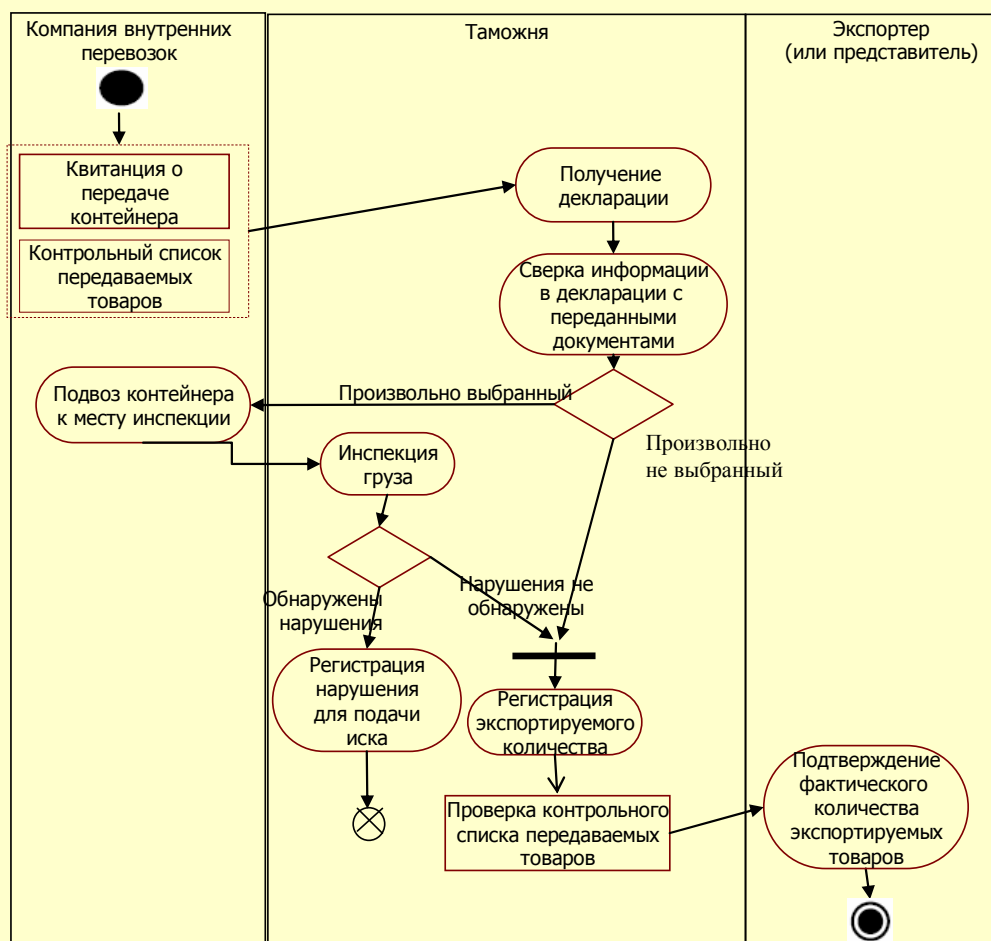


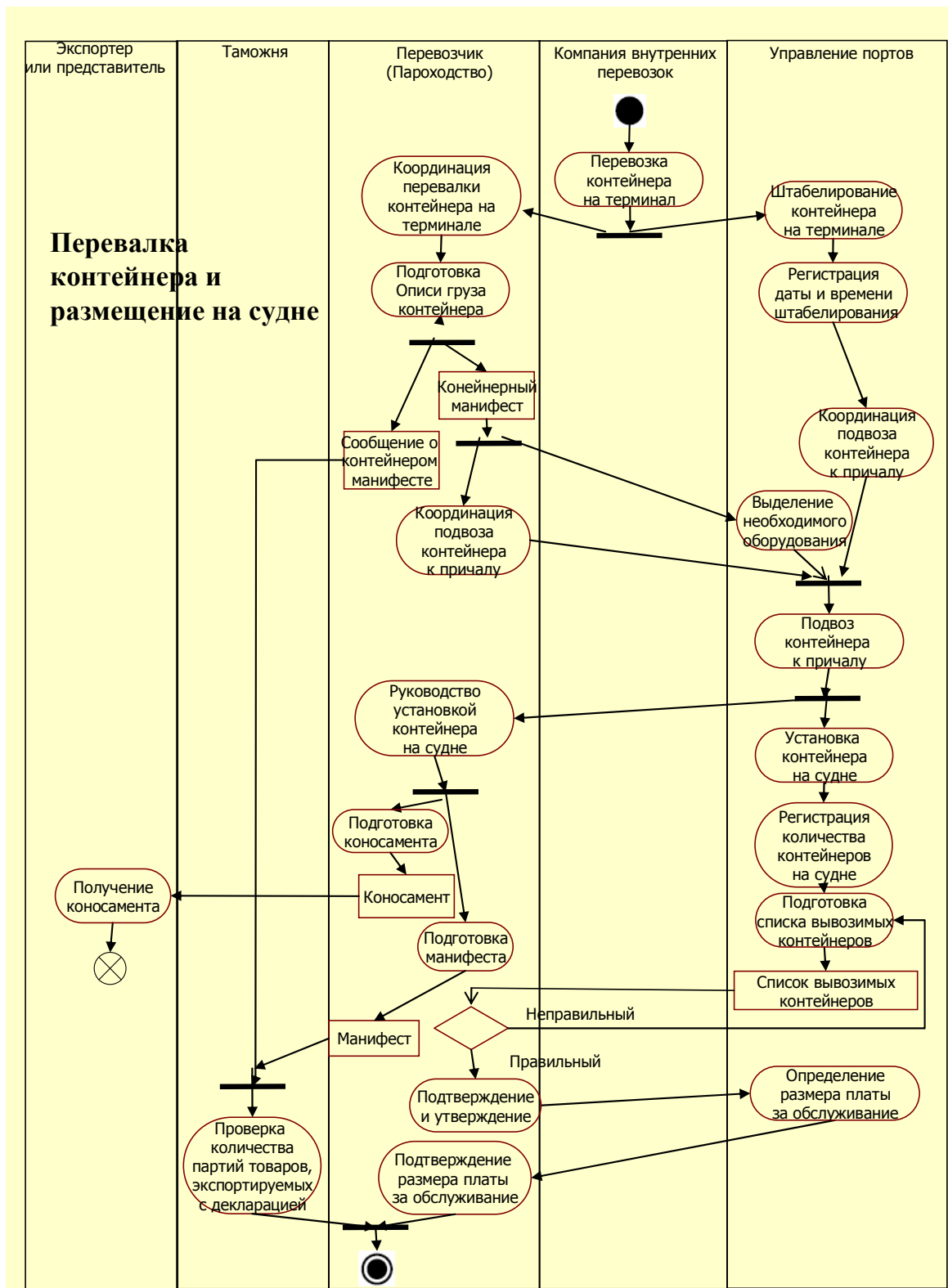


Перевозка в порт отплытия



Таможенная очистка груза (контейнера)

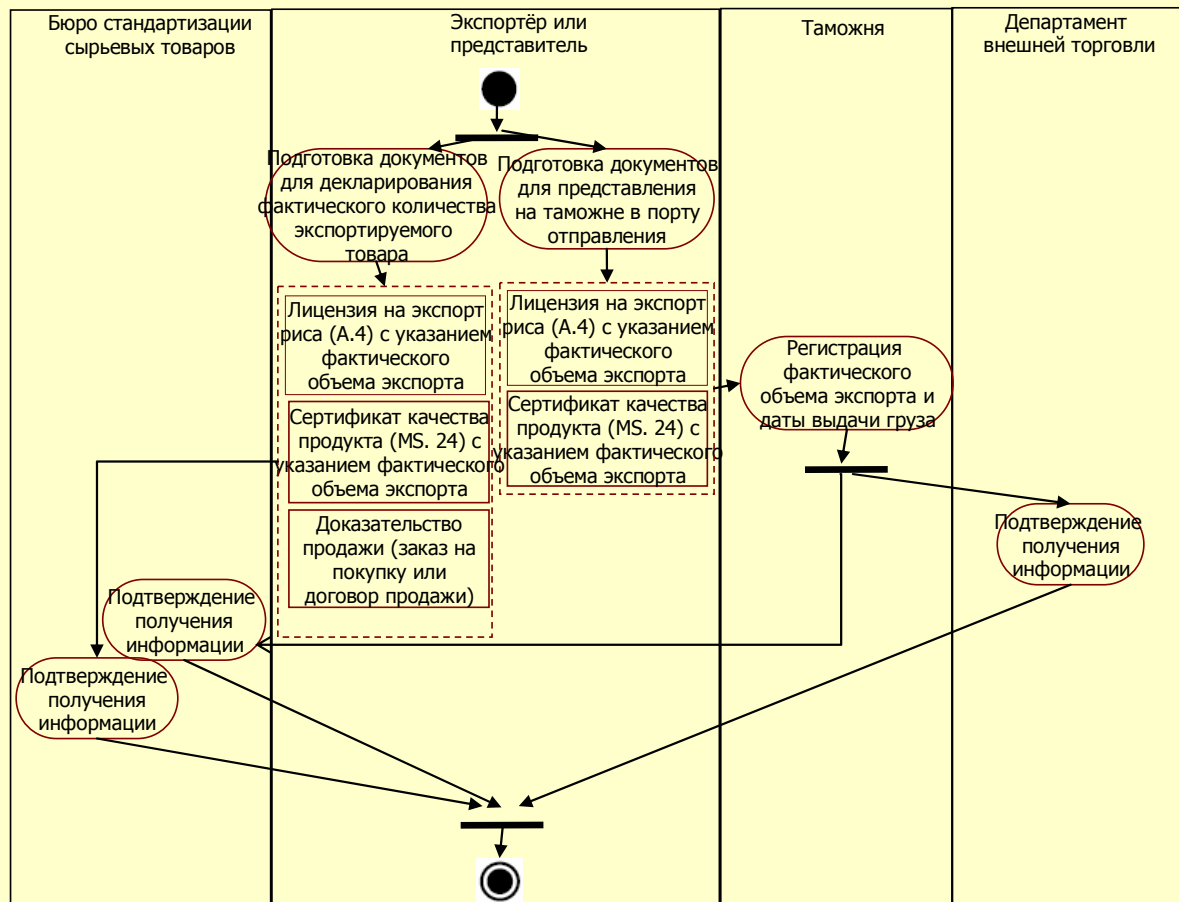




The flowchart illustrates the process of importing jasmine rice from Thailand, organized into five vertical lanes representing different departments:

- Экспортер или представитель (Exporter or Representative):**
 - Starts with "Подготовка документов, необходимых для импорта жасминового риса" (Preparation of documents for jasmine rice import).
 - Documents are categorized into two groups:
 - Group 1 (Dashed box):** Счет-фактура, Коносамент, Аккредитив, MS. 24/1, Заявление на Сертификат происхождения, Сертификат происхождения.
 - Group 2 (Dashed box):** Коносамент, Заполненное Заявление на Фитосанитарный сертификат (PQ. 7), Фумигационный сертификат.
 - Decision: "Требуется" (Required) or "Не требуется" (Not required).
 - If "Требуется", it leads to "Заявление на Карантинный Сертификат На фрукты, продовольствие и овощи" (Application for Quarantine Certificate for fruits, food, and vegetables).
 - If "Не требуется", it leads to a merge point.
 - Checkpoints: "Проверка представленной информации" (Check the information presented) and "Выдача Сертификата и удостоверение подлинности" (Issuance of certificate and authentication).
 - For Group 1, the checkpoint is in the "Департамент внешней торговли или Торговая палата Таиланда" lane.
 - For Group 2, the checkpoint is in the "Департамент сельского хозяйства" lane.
 - For the Quarantine Certificate, the checkpoint is in the "Департамент санитарно-эпидемиологического контроля" lane.
 - Outcomes: "Неправильная" (Incorrect) leads back to document preparation; "Правильная" (Correct) leads to "Выдача Сертификата и удостоверение подлинности".
 - Final documents received: "Сертификат происхождения" (Certificate of origin), "Фитосанитарный сертификат" (Phytosanitary certificate), and "Карантинный сертификат на фрукты, продовольствие и овощи" (Quarantine certificate for fruits, food, and vegetables).
 - Decision: "Необходима легализация" (Legalization required) or "Легализация не нужна" (Legalization not needed).
 - If "Необходима легализация", it leads to "Получение легализованных документов" (Obtaining legalized documents) in the "Департамент консульских дел" lane.
 - If "Легализация не нужна", it leads to a final merge point.
 - Ends with "Получение документов, необходимых для импорта жасминового риса" (Receipt of documents for jasmine rice import).
- Департамент внешней торговли или Торговая палата Таиланда (Ministry of Commerce or Thai Trade Office):**
 - Handles the "Проверка представленной информации" for Group 1 documents.
 - Issues the "Сертификат происхождения" (Certificate of origin).
- Департамент сельского хозяйства (Ministry of Agriculture):**
 - Handles the "Проверка представленной информации" for Group 2 documents.
 - Issues the "Фитосанитарный сертификат" (Phytosanitary certificate).
- Департамент санитарно-эпидемиологического контроля (Sanitary-Epidemiological Control Department):**
 - Handles the "Проверка представленной информации" for the Quarantine Certificate.
 - Issues the "Карантинный сертификат на фрукты, продовольствие и овощи" (Quarantine certificate for fruits, food, and vegetables).
- Департамент консульских дел (Consular Department):**
 - Handles the "Легализация представленных документов" (Legalization of submitted documents).
 - Issues "Получение легализованных документов" (Obtaining legalized documents).

Проверка правильности и аутентичности экспортируемого груза



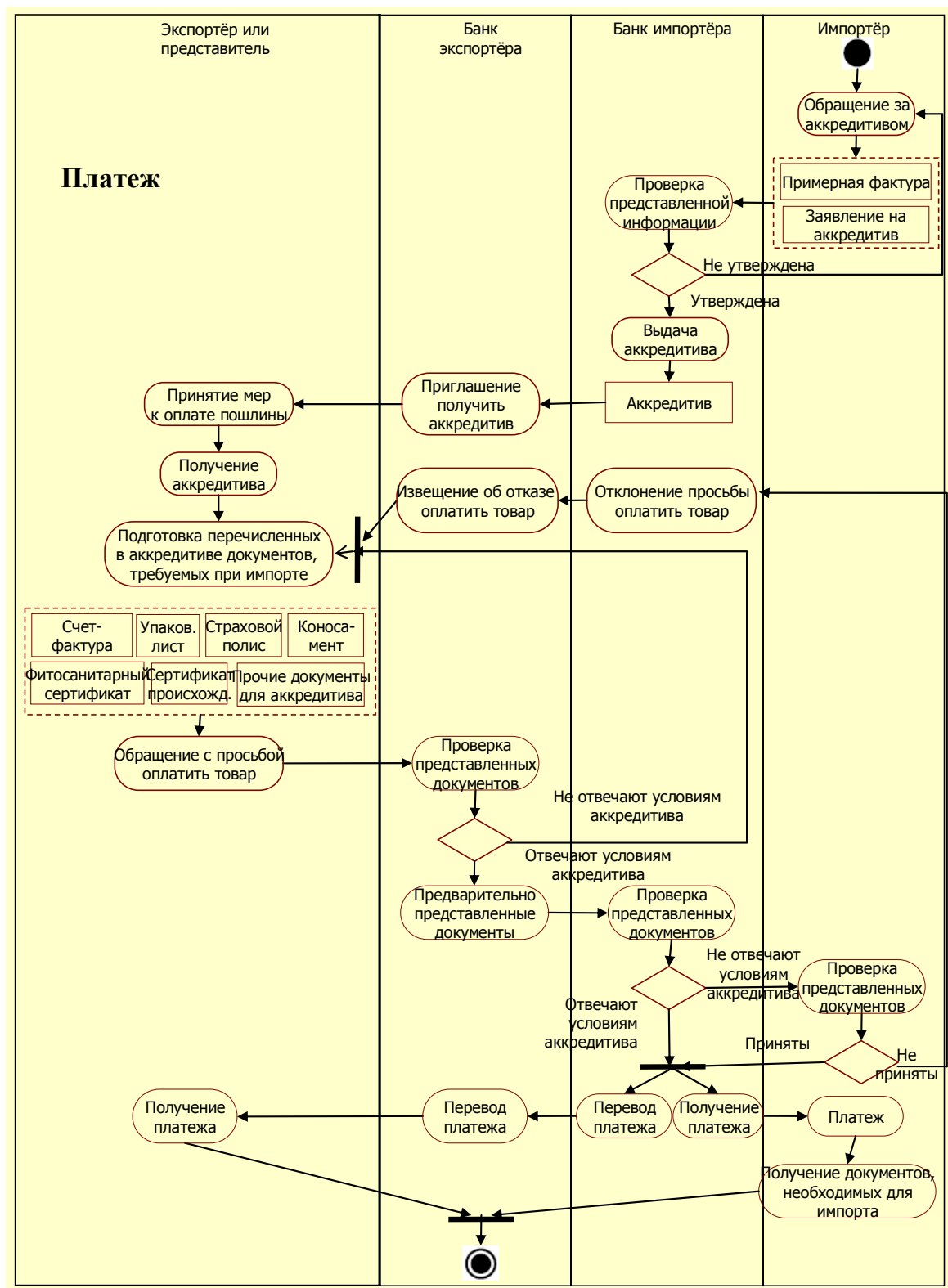
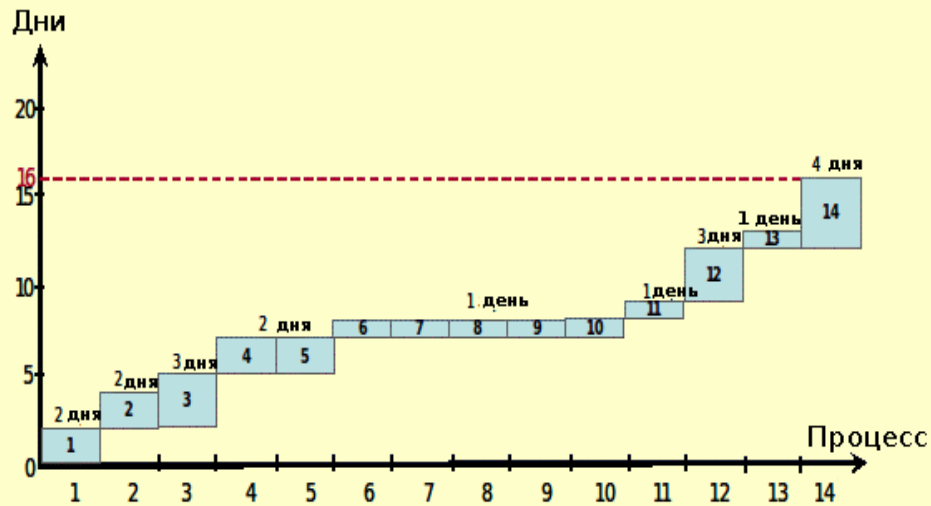


Схема времени/процедур
из анализа бизнес-процессов экспорта
жасминового риса из Таиланда



- | | |
|---|---|
| 1. Покупка – заключение договора продажи и условий торговли | 8. Заполнение контейнера(ов) |
| 2. Получение экспортной лицензии | 9. Перевозка в порт отплытия |
| 3. Организация перевозки | 10. Очистка груза в таможне |
| 4. Организация инспекции и фумигации | 11. Перевалка контейнера на терминали и размещение на судне |
| 5. Страхование груза | 12. Подготовка документов, запрашиваемых импортёром |
| 6. Представление таможенной декларации | 13. Проверка правильности/аутентичности экспортируемого груза |
| 7. Вывоз пустого контейнера(ов) из терминала | 14. Платеж – требование оплаты товара |