

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

3А 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

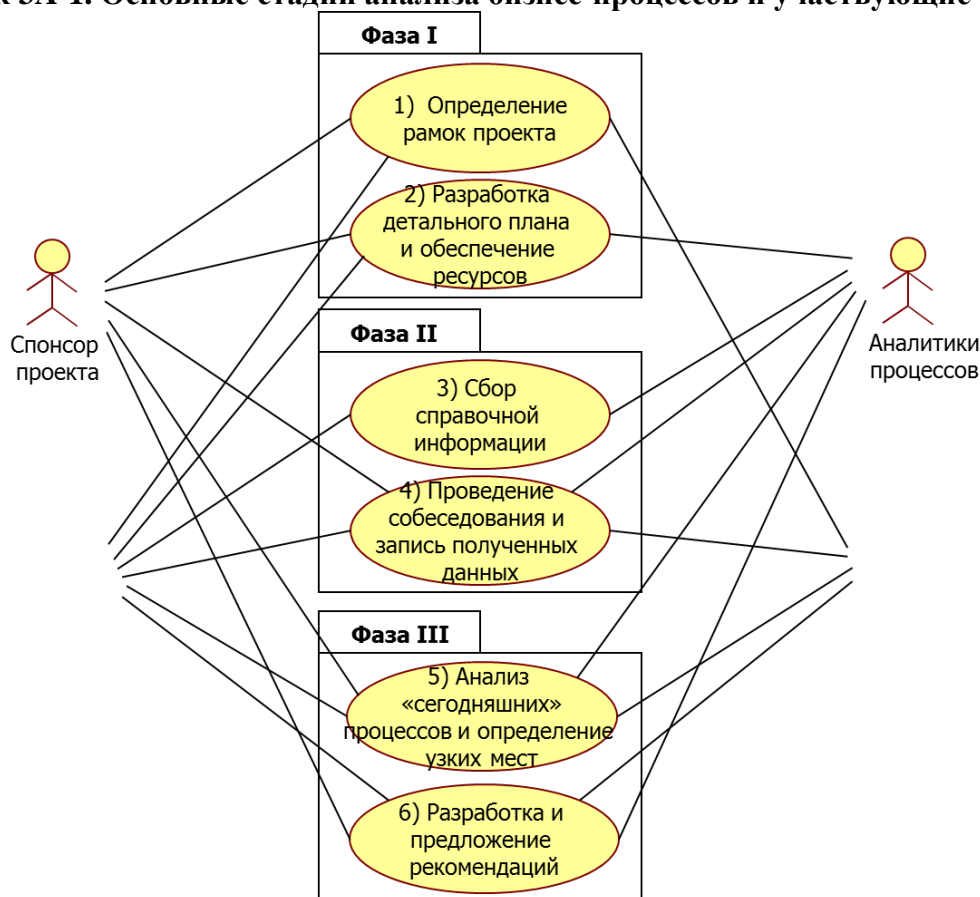
Стадия 4 - Проведение собеседований и запись полученных данных

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 3А-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, и выполняющий важную роль в утверждении и продвижении осуществления программы оптимизации процесса;
- руководитель проекта/ведущий инженер проекта, занимающийся вопросами планирования, руководства, подбора кадров и управления разработкой исследования по анализу бизнес-процессов;
- аналитики проекта, занимающиеся сбором, записью и анализом информации о бизнес-процессах, а также разработкой ряда рекомендаций по их оптимизации;
- 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 3А-1*.

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 3А-2*. В этой же таблице также даются указания о том, что следует делать и чего следует избегать при проведении анализа бизнес-процессов

Таблица 3А-1. Роли и задачи участвующих сторон в АБП

Роль	Этап I		Этап II		Этап III	
	Стадия 1: <i>Определение рамков 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 рамков проекта и его утверждение	Утверждение изменений рамок проекта Выделение конкретного количества ресурсов	-	Обеспечение управления и руководства в случае необходимости Участие в наиболее важных обзорах проекта и утверждение основных ожидаемых результатов Обеспечение своевременного решения вопросов, определяющих успех проекта		
						Направление разработки рекомендаций для получения желаемых процессов, а также выполнение утвержденных рекомендаций
Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта	Сбор соответствующей информации для определения масштаба исследуемого процесса	Разработка подробного плана Распределение ресурсов	Надзор и контроль за выполнением 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 рамков проекта	-	-	Предоставление соответствующей информации об исследуемом процессе Проверка точности достижимых результатов работы		Участие в обзоре окончательных результатов работы

Таблица 3А-2. 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 (необязательно) - участников процессов - основные бизнес-процессы, в которых взаимодействуют эти участники	<p>Соблюдать точность в отношении рамок исследования по анализу процессов</p> <p>Направлять ограниченные усилия и ресурсы АБП в сферы бизнеса, имеющие стратегическое значение (напр., сфера бизнеса, имеющая дело с крупным экспортом и импортом продукции.), решать стоящие перед ней большие проблемы (например, сфера бизнеса, теряющая свою конкурентоспособность), и / или имеет огромный потенциал в будущем.</p> <p>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. Выбранная среда и условия должны быть общими для типовых сделок.</p> <p>Определять рамки исходя из интересов заказчика. При ограниченных ресурсах, детальное моделирование и анализ бизнес-процессов, например, невозможно. 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.</p> <p>Разделять проект на под-проекты, если он имеет относительно широкие рамки. Например, если проект требует анализа бизнес-процессов для экспорта 10 стратегических продуктов страны, разделите проект на 10 под-проектов и определите рамки каждого из них.</p>	Не задавать проекту слишком широкие, сложные 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>	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 3: Сбор	<i>Комплект справочной информации,</i>	Обязательно собирать как можно больше справочной информации из имеющихся	Не приступать к

Стадия	Ожидаемые результаты	Что делать	Что не делать
справочной информации	<p>содержащий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Список кандидатов на собеседование (напр. ФИО контактных лиц из государственных органов и компаний, отвечающих за выполнение соответствующих действий в бизнес-процессах) и их координаты – Пояснительная записка о последовательности действий в основных бизнес-процессах – Список формуляров и документов, связанных с этими действиями, а также образцы копий, если имеются. <p><i>Список ориентировочных вопросов для собеседования</i></p>	разнообразных источников	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	<p><i>Ряд диаграмм действий</i>, показывающих</p> <ul style="list-style-type: none"> – Начальный и конечный пункты – Ряд действий – Документы, связанные с каждой деловой сделкой <p><i>Комплект описаний бизнес-процессов</i>, содержащий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Название области, к которой принадлежит данный конкретный бизнес-процесс – Название бизнес-процесса (прецедент) – Соответствующие законы, правила и инструкции – Название участников процесса (стороны, ответственные за выполнение определенных действий в бизнес-процессе) – 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) 	<p>Организовать собеседования с широким кругом различных участников процесса, выполняющих разные роли в интересующей сфере бизнеса. Собеседование с участниками процесса/экспертами сферы бизнеса, выполняющими различные роли, позволяет аналитикам процессов увидеть бизнес-процессы с разных точек зрения.</p> <p>Рассматривать практиков-исполнителей в качестве кандидатов для собеседования. Вероятно, они будут более осведомлены, чем руководители, когда дело касается практических бизнес-процессов.</p> <p>Информировать тех, с кем проводится собеседование, чего в целом ждут от собеседования, и какие конкретные бизнес-процессы представляют интерес. При попытке описания процесса с использованием различной информации, собранной у собеседников, 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.</p> <p>Убедиться в том, что «дорожка» помечена ролью-названием или названием ответственного лица, организационной единицы, или организации; «Действия» помечены названием, начинающимся с глагола с указанием действия, а «объект» помечен названием документа. Правильное использование обозначений важно для того, чтобы сделать диаграммы действий полными и значимыми.</p> <p>Прочитать диаграммы действий несколько раз и убедиться, что все компоненты</p>	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
	<ul style="list-style-type: none"> – Результат и критерии выхода из бизнес-процесса – Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес-процесса <p><i>Диаграмма действий</i>, показывающая комплексные процессы в данной сфере бизнеса</p> <p><i>Схема времени/процедур</i> — схема, показывающая взаимосвязь бизнес-процесса и времени, необходимого для завершения каждого бизнес-процесса в сфере бизнеса, представляющей интерес.</p>	<p>диаграмм действий организованы в логической последовательности и что диаграммы действий понятны. Диаграммы действий бесполезны, если они не могут передать информацию для читателей о том, как бизнес-процессы выполняются.</p> <p>Записать вопросы, возникшие при рисовании диаграмм и использовать их в других собеседованиях. Составить второе собеседование на основе этих вопросов.</p> <p>Определить и документировать процессы таким образом, чтобы они отражали текущее состояние на практике .</p> <p>Всегда повторно использовать образцы (диаграммы идентичных действий), где это возможно, поскольку это экономит время и обеспечивает согласованность процессов по всей сфере бизнеса.</p> <p>Периодически проводить обсуждение по обмену опытом в группе аналитиков процесса. Обмен опытом позволяет аналитикам процессов наблюдать и изображать образцы в некоторых процессах по всей сфере бизнеса. Например, аналитики процесса, ответственные за определение процессов различных продуктов, обнаружат, что независимо от вида продуктов, коммерсанты должны соблюдать таможенные правила по подаче таможенных деклараций на основе аналогичных инструкций.</p> <p>Убедиться, что основные бизнес-процессы, представленные в виде полос в схеме времени/процедур соответствуют основным бизнес-процессам, представленных прецедентами в диаграммах прецедентов.</p> <p>Точно отражать временные рамки (т.е. среднее время, необходимое для завершения процессов, например, в часах или днях) и сроки (то есть, время, в котором основные бизнес- процессы происходят по отношению к другим основным бизнес-процессам, например, последовательно или одновременно), в котором основные бизнес-процессы выполняются в схеме времени/процедур.</p> <p>Сравнить сроки по выбранным процессам импорта и экспорта в отдельной Таблице. В Таблице должно быть показано минимальное, максимальное и среднее время, необходимое для каждого выбранного процесса (например, составление документа, внутренние перевозки, время, проведенное внутри таможни), время обработки груза в терминале. Кроме того, расчет максимального отклонения к среднему времени может показать важную информацию</p>	
Стадия 5: Анализ «сегодняшних»	<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

Стадия	Ожидаемые результаты	Что делать	Что не делать
процессов и определение узких мест		<p>Слушать «недосказанное». Тот факт, что «участники процесса, с которыми проводят собеседование аналитики процессов, считают процессы, используемые в управлении международных торговых операций, легкими и связанными с деловой активностью» не означает, что нет никаких узких мест и нет пространства для совершенствования. Важно, чтобы все результаты, полученные в ходе стадии 4, были скрупулезно рассмотрены, чтобы выявить узкие места и возможности для улучшения.</p> <p>При анализе бизнес-процессов руководствуйтесь здравым смыслом.</p>	<p>выявить узкие места и сформулировать рекомендации по оптимизации процессов. Лучше постепенно накапливать материал на различных этапах исследования по анализу процессов.</p> <p>Не полагайтесь только на мнение собеседника.</p>
Стадия 6: Разработка и предложение рекомендаций	<i>Заключительный доклад с рекомендациями по упрощению процесса. Доклад может включать диаграммы «завтрашних» бизнес-процессов</i>	<p>Консультироваться у соответствующих сторон, чтобы выяснить об ограничениях, что можно и что нельзя реализовать из рекомендаций по оптимизации процессов.</p> <p>Выслушивать их обоснования, почему необходимо то или иное процедурное или нормативное требование и тот или иной документ</p>	Не считать, что все предлагаемые рекомендации можно будет воплотить в жизнь.

3В Отдельные этапы, стадии и действия

В оставшейся части данной Главы приводится подробное обсуждение трех этапов анализа бизнес-процессов, стадии, включенные в каждый этап, и действия, необходимые для завершения этих стадий.

Этап I: Определение рамок

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

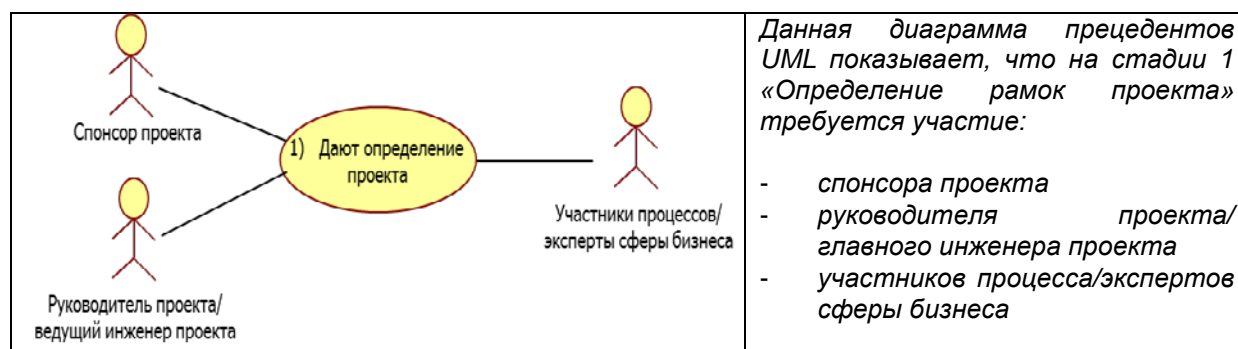
Стадия 1 - Определение рамок проекта

Стадия 2 - Разработка подробного плана работы и обеспечение ресурсов

Стадия 1: Определение рамок проекта

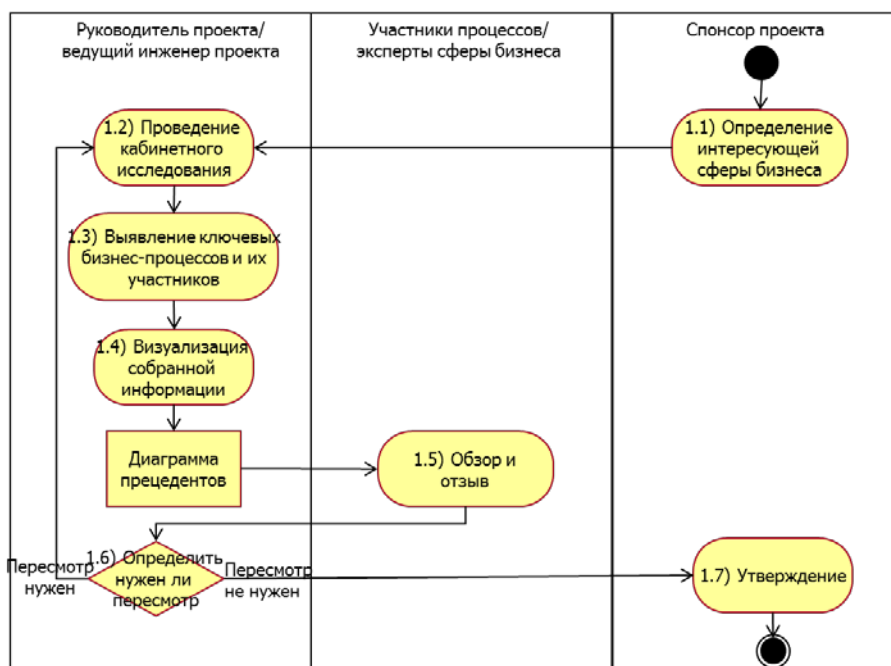
Стадия 1 направлена на определение критерия для дальнейшей работы по моделированию бизнес-процессов. С помощью диаграммы прецедентов UML на рисунке ниже показаны бизнес-процессы высокого уровня и «субъекты», связанные с каждым из них.

Рисунок 3В-1. Стороны, участвующие в Стадии 1



Данная стадия включает семь необходимых действий, как показано с помощью диаграммы действий UML в Рисунке 3В-2. Ее подробное описание приводится ниже

Рисунок 3В-2. 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 3В-1 в качестве примера)

Рамка 3В-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».

Поскольку процессы экспорта меняются в зависимости от продуктов, невозможно выполнить исследование процессов экспорта для всех продуктов сразу. Отбор экспортных продуктов для проекта АБП происходил 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 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:

- Процесс или ряд процедур, в анализе которого он/она заинтересован/а; например, таможенная очистка или процесс платежа, или весь комплекс экспортных процедур от заводского цеха до порта.
- 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). В Рамке 3В-2 представлен пример.

Рамка 3В-2. Предметное исследование – рамки анализа

Министерство торговли, представленное Департаментом содействия экспорту, как спонсор 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 заканчивая «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 1.2

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта проводит первоначальное кабинетное исследование среды и условий в которых функционирует сфера бизнеса, представляющая интерес.

Действие 1.3

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта исходя из результатов исследования выделяет основные бизнес-процессы, а также участвующие стороны, взаимодействующие с этими бизнес-процессами.

Рамка 3В-3. Определение основных бизнес-процессов

Основные бизнес-процессы в контексте настоящего Руководства по АБП относятся к бизнес-процессам, которые регулярно происходят в типичных торговых операциях. Бизнес-процессы со стороны производства не включены. В Рамке 3В-4 представлен образец перечня бизнес-процессов, которые должны выполняться каждый раз при экспорте замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта креветок, включая Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз.

В интересующей сфере бизнеса в среде и условиях, в которых происходит интересующий бизнес-процесс, руководитель проекта/ ведущий инженер проекта часто сталкивается с бизнес-процессами, которые не нужно выполнять в каждой торговой операции. Такие бизнес-процессы не являются основными бизнес-процессами. Например, получение лицензии на экспорт попадает в категорию бизнес-процессов. Это одно из первых требований, которое необходимо выполнить для получения права на экспорт товаров в страны партнеров по торговле. Лицензия на экспорт, генеральная или экспорт конкретного продукта обычно разрешает экспортерам вывозить свою продукцию множество раз в рамках установленного срока. Возобновление лицензии на экспорт требуется только после истечения ее срока действия. Срок действия может варьироваться от месяцев до лет.

Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта должен видеть те бизнес-процессы, которые обычно не происходят в каждой торговой операции, либо как условия, которые должны существовать до выполнения основных бизнес-процессов или исключения, которые применяются только при выполнении определенных условий, имеющих преимущественную силу. Даже если они не являются основными бизнес-процессами, также важно, чтобы Руководитель проекта/ ведущий инженер учел их в исследовании. Можно предоставить соответствующую информацию, как, например, время, затраты, и как завершить процессы. Тем не менее, рекомендуется, чтобы Руководитель проекта/ ведущий инженер не включали ее в анализ .

Например, Руководитель проекта/ ведущий инженер может отметить в «Описании процесса», что для экспорта замороженных креветок из Таиланда в США, Японию и Европейский Союз, экспортеры должны получить генеральную лицензию, выданную Департаментом внешней торговли и лицензию на торговлю продуктами рыболовства и аквакультуры, выданных Департаментом рыболовства. Если экспортная поставка предназначена для Соединенных Штатов и Европейского союза, также требуется членство в Ассоциации замороженных продуктов Таиланда.

	Время	Стоимость (Бат)	Срок действия (год)
Генеральная лицензия	3 дня	150	5
Лицензия на торговлю продуктами рыболовства и аквакультуры	5 дня	200	1
Членство в Ассоциации замороженных продуктов Таиланда	2 месяца	15 000-30 000	1

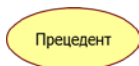
Руководитель проекта/ ведущий инженер может предоставить информацию о времени и затратах экспортеров на получение лицензий и членства, а также о сроках их действия. Информацию, касающуюся таких нормативных требований, тем не менее, следует рассматривать только в качестве «исходной информации и критериев для начала бизнес-процесса». Ее следует включить только в описание процесса, но не включать в диаграммы прецедентов, диаграммы действий, и схемы времени/процедур.

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 2С-1).

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта использует следующие обозначения:



- для отображения основных бизнес-процессов;

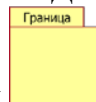


- для отображения каждой участвующей стороны, известной как участник процесса/эксперт сферы бизнеса; и



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

При наличии основных бизнес-под-процессов, Руководитель проекта /ведущий инженер проекта может сгруппировать основные бизнес-процессы в одной области процессов. Для



объединения основных бизнес-под-процессов в одну группу могут использоваться границы.

Пример диаграммы прецедентов UML приводится в Рамке 3В-4.

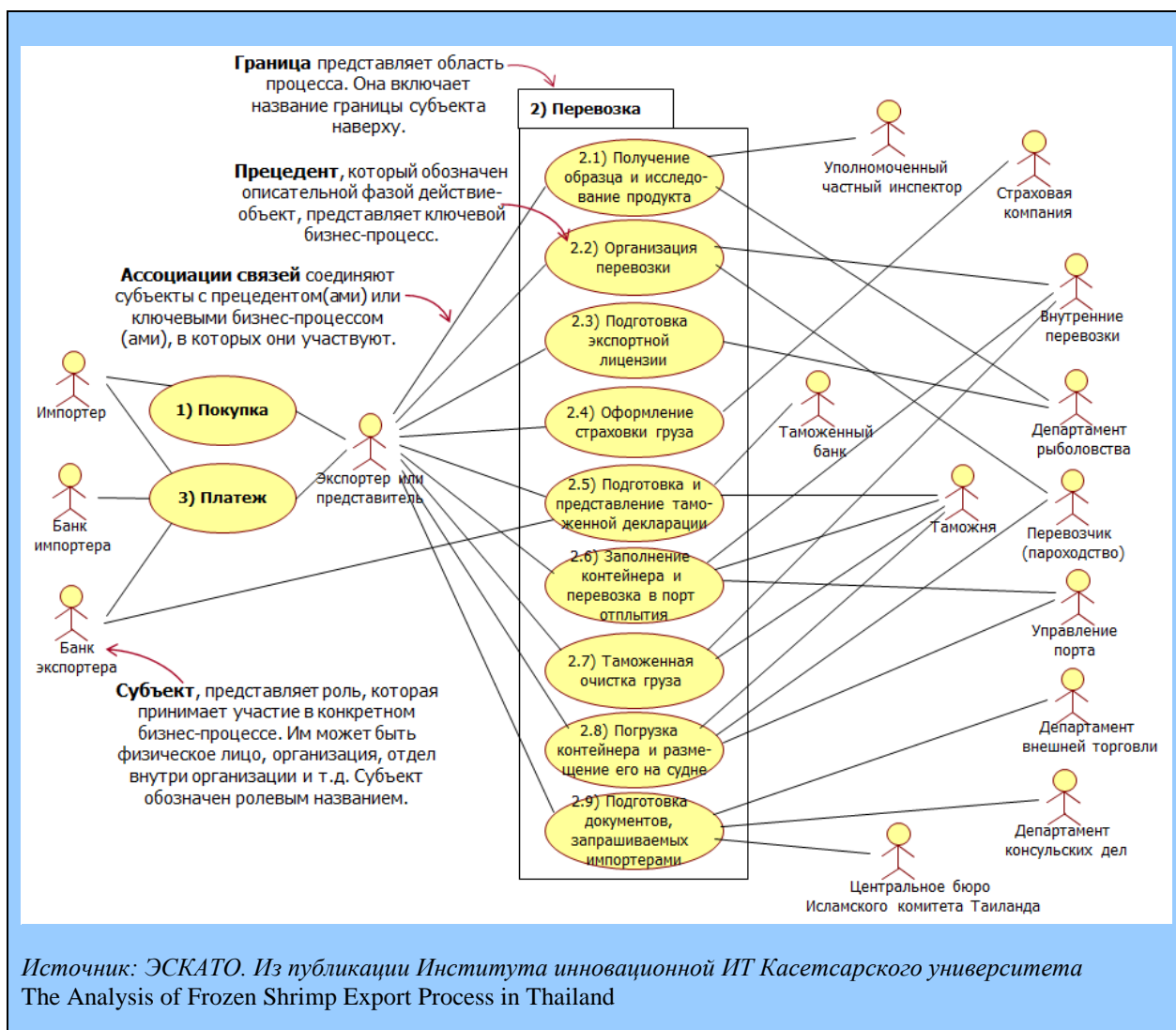
При вычленении бизнес-процессов, подпадающих под сферу бизнеса, представляющей интерес, рекомендуется по ряду причин первым делом в диаграмме прецедентов показать бизнес-процессы высокого уровня и участвующие в них стороны:

1. В диаграмме прецедентов наглядно и достаточно просто представлены бизнес-процессы высокого уровня и участвующие в них стороны для того, чтобы участники процесса /эксперты сферы бизнеса могли их легко проверить. Проверка диаграммы прецедентов участниками процесса /экспертами сферы бизнеса помогает обеспечить моделирование «правильных» бизнес-процессов.
2. Проверенная диаграмма прецедентов служит критерием для руководителя проекта / ведущего инженера проекта при планировании и управлении сложными вопросами проекта АБП.
3. Прецедент, проверенный аналитиками процессов, помогает создать структуру моделирования бизнес-процессов и анализа работы. Применение проверенной диаграммы прецедентов в качестве критерия, поможет избежать расширения области определения/рамок проекта.

Рамка 3В-4. Предметное исследование – визуализация проектных рамок

Приведенная диаграмма прецедентов UML показывает основные бизнес-процессы, используемые при экспорте замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта, включая Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз. Она служит критерием для детального анализа бизнес-процессов. В диаграмме перечисляются все участники процессов/эксперты сферы бизнеса, бизнес-процессы 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, транспортные и нормативные процедуры, их основные под-процессы группируются под рубрикой «Перевозка».



Действие 1.5

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

Действие 1.6

Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта определяет, точно ли представлены рамки проекта в диаграмме прецедентов, исходя из мнений участников процесса/ экспертов сферы бизнеса. Если это подтверждается, то Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта 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.

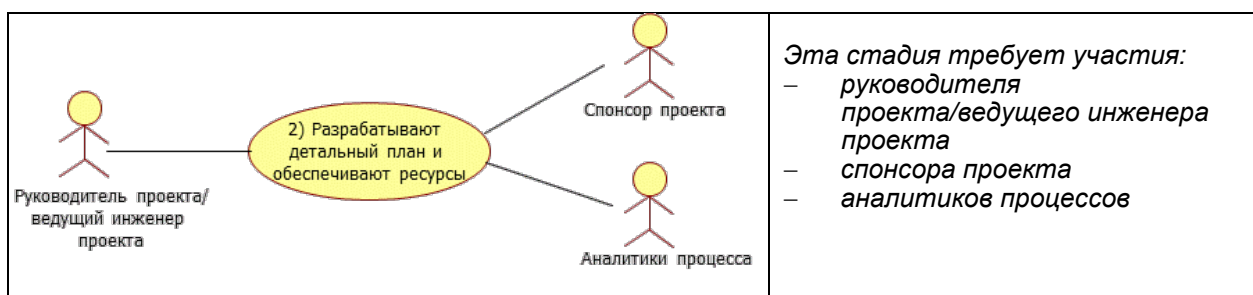
Диаграмма прецедентов позднее может быть изменена, если будет обнаружена неточность. Пересмотренная диаграмма должна быть утверждена спонсором проекта до принятия ее в качестве критерия.

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.

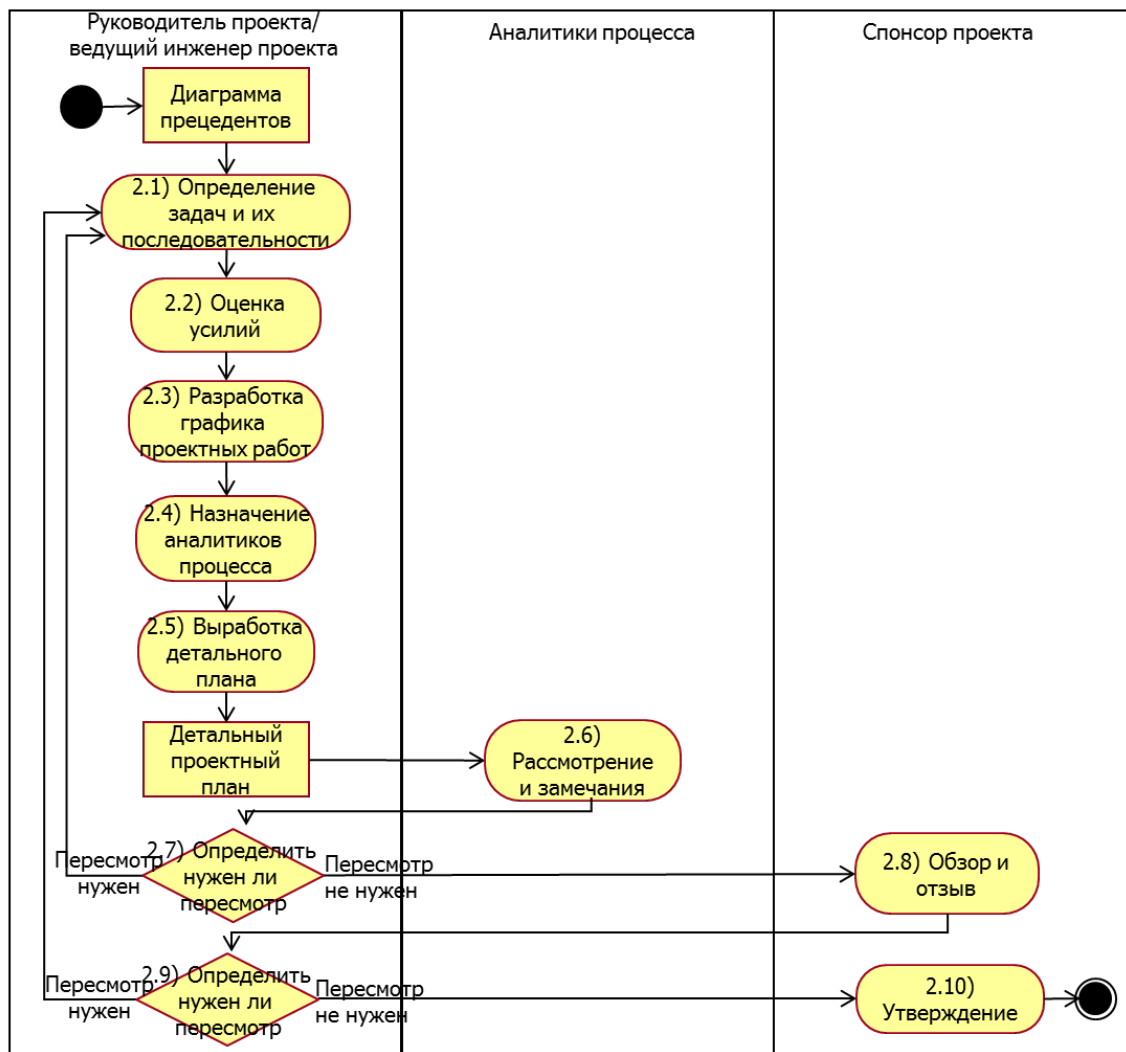
Опираясь на диаграмму прецедентов, можно разработать схему разделения работы. Ориентированное на результат описание проектных задач кратко приводится в схеме разделения работы и затем служит отправной точкой для оценки затрат на осуществление проекта, кадровых потребностей и сроков осуществления.

Рисунок 3В-3. Стороны, участвующие в Стадии 2



На Рисунке 3В-4 показаны действия, которые должен выполнить руководитель проекта/ ведущий инженер проекта на этой стадии, в сотрудничестве с аналитиками процессов и под руководством спонсора проекта. Эти действия подробнее рассматриваются ниже.

Рисунок 3В-4. Действия на Стадии 2



Действие 2.1

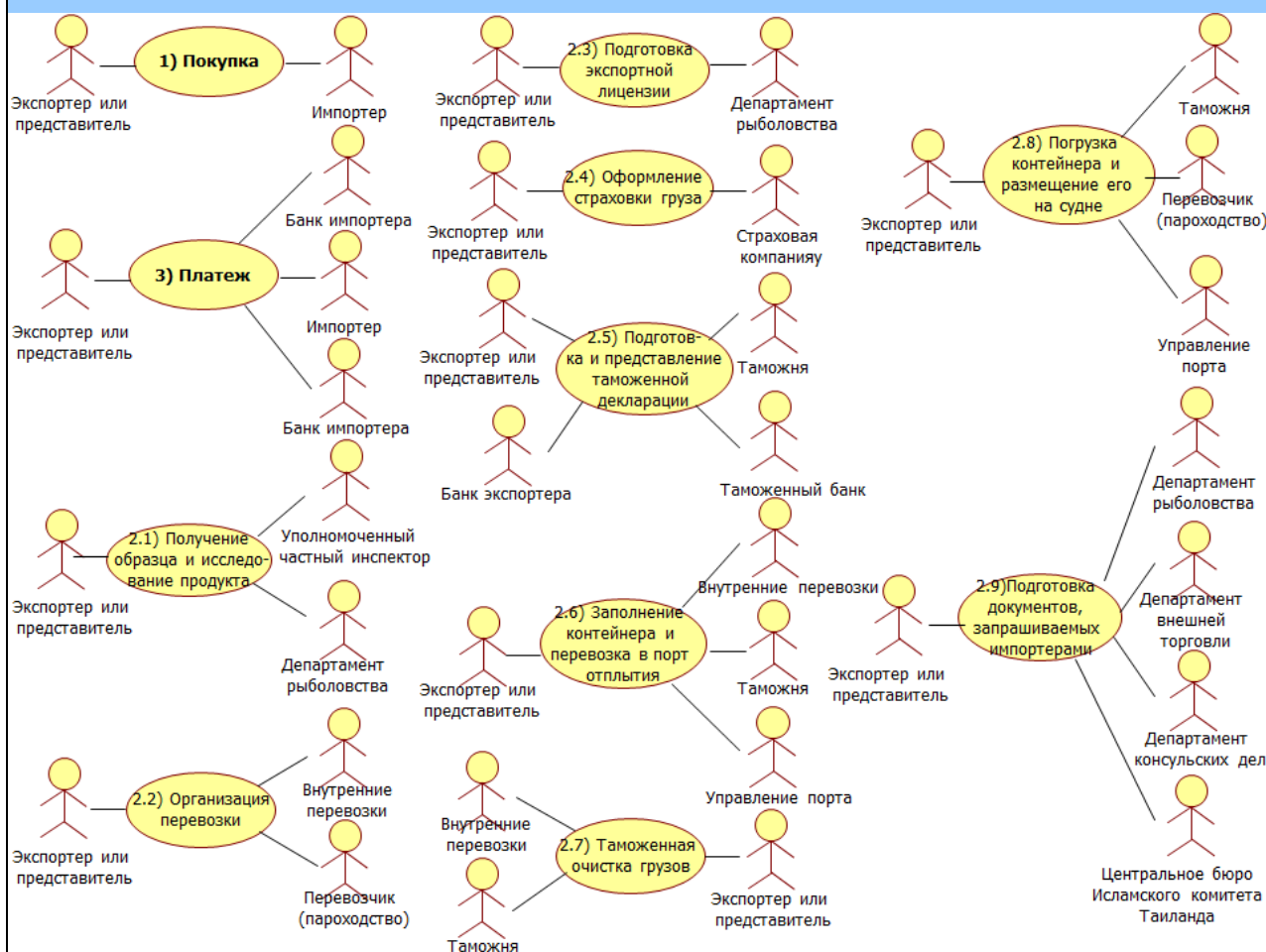
Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта определяет в последовательном порядке задачи, необходимые для получения всех результатов проекта анализа бизнес-процессов, в том числе:

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

- Комплект диаграмм действий; каждая поясняет основной бизнес-процесс, представленный прецедентом в диаграмме прецедентов;
- Комплект описаний процессов; по каждому процессу дается текстовое описание самой диаграммы действий и связанной с ней информации, в том числе соответствующих законов, правил и положений, требований к документам, входным ресурсам и критериям входа/ начала бизнес-процесса, результат и критерии выхода из бизнес-процесса, и указывается среднее время, необходимое для их завершения;
- объединенную диаграмму действий;
- схему времени/процедур;
- перечень выявленных узких мест; и
- рекомендации по оптимизации бизнес-процесса и/или моделей усовершенствованного бизнес-процесса.

Для подготовки подробного разделения работы и структуры проекта руководителю проекта/ ведущему инженеру проекта нужно предусмотреть все действия в рамках проекта, указанные в стадии 3 и далее. В то время как *действия 3.1 – 3.4* и *действия 4.1 – 4.12* приходится выполнять для всех основных бизнес-процессов, представленных прецедентами в диаграмме прецедентов (см. Рамку 3В-5 в качестве примера); остальные – включая разработку объединенной диаграммы действий, схемы времени/процедур, перечень выявленных узких мест, и рекомендации по дальнейшей оптимизации – требуют только единовременного выполнения.

Рамка 3В-5. Предметное исследование – Прецеденты основных бизнес-процессов по экспорту замороженных креветок



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 (Действие 4.4.), может продолжаться 1-2 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 проекта⁸ (см. Рамку 3В-6).

Рамка 3В-6. 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:

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 3В-7.

⁸ Marchewka, J.T. (2006). *Information Technology Project Management*, 2nd ed. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.

Рамка 3В-7. 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. 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 работы, 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, исходя из замечаний, высказанных аналитиками процесса, определяет, требует ли детальный план работ пересмотра. Если требует, то руководитель проекта/ведущий инженер проекта пересматривает и уточняет план с учетом высказанных замечаний.

Действие 2.8

Спонсор проекта рассматривает детальный план и высказывает свои замечания.

Действие 2.9

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта, исходя из замечаний, высказанных аналитиками процесса, определяет, требует ли детальный план работ пересмотра. Если требует, то руководитель проекта/ведущий инженер проекта пересматривает и уточняет план с учетом высказанных замечаний.

Действие 2.10

Спонсор проекта 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 учреждениях 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 3В-5.

Рисунок 3В-5. Стороны, участвующие в Стадии 3



Действия, связанные со сбором справочной информации, отображены на Рисунке 3В-6, подробнее разъясняются ниже.

Рисунок 3В-6. Действия на Стадии 3



Действие 3.1

По каждому прецеденту (см., например, Рамку 3В-5), 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 учреждений и компаний, 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 действий в процессе;
- формуляры и документы, связанные с каждым действием (например, лицензии на импорт/экспорт, сертификаты СФС⁹, свидетельства о происхождении, счет-фактура, таможенная декларация и т. д.)

Действие 3.3

Руководитель проекта/ведущий инженер проекта рассматривает результаты кабинетного исследования и высказывает свое мнение.

⁹ Санитарные и фитосанитарные сертификаты

Действие 3.4

Аналитики процессов на основе замечаний, высказанных руководителем проекта/ведущим инженером проекта, определяют, достаточно ли у них информации, чтобы перейти 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.

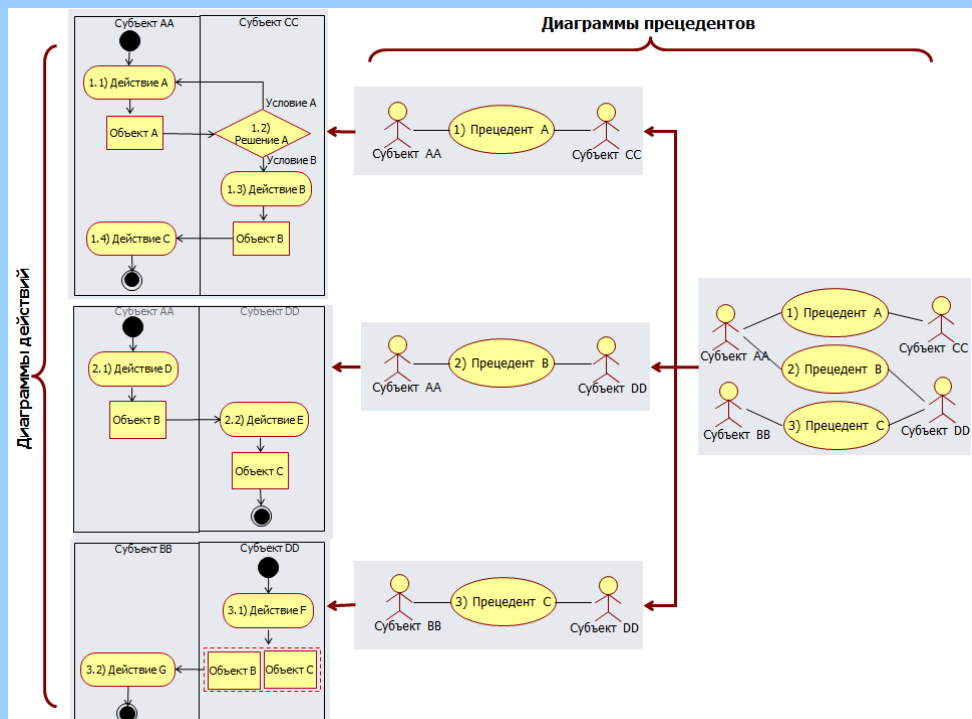
После завершения собеседований с участниками соответствующего бизнес-процесса, аналитики процессов обобщают всю полученную информацию и записывают ее. Итогом стадии 4 должны стать четыре основных результата:

1. комплект диаграмм действий;
2. комплект описаний процессов;
3. объединенная диаграмма действий;
4. схема времени/процедур.

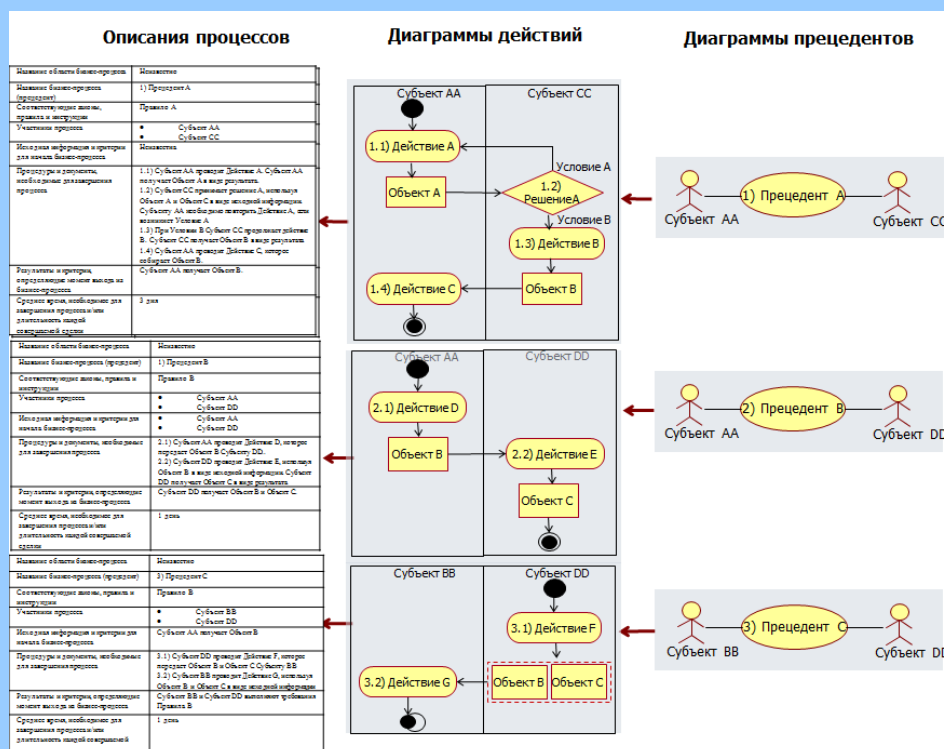
Описание каждого из четырех результатов, включая графический пример, представлено ниже в Рамке 3В-8.

Рамка 3В-8. Результаты Стадии 4

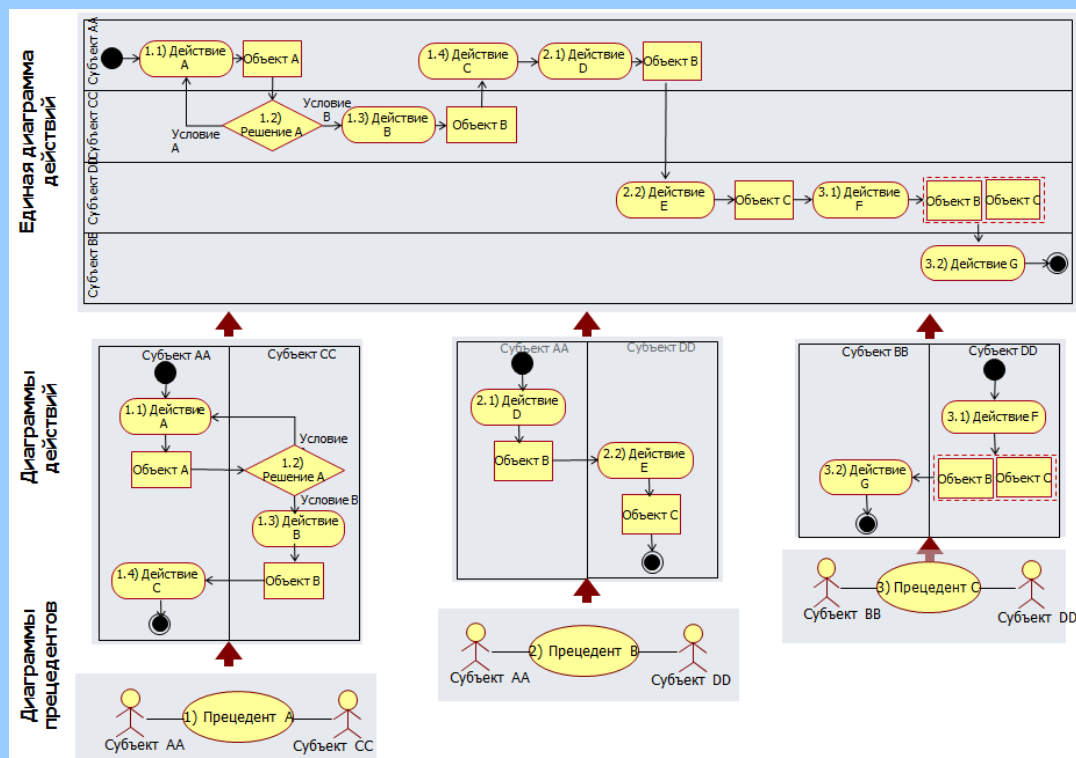
1. Комплект диаграмм действий; каждая поясняет основной бизнес-процесс, представленный прецедентом в диаграмме прецедентов



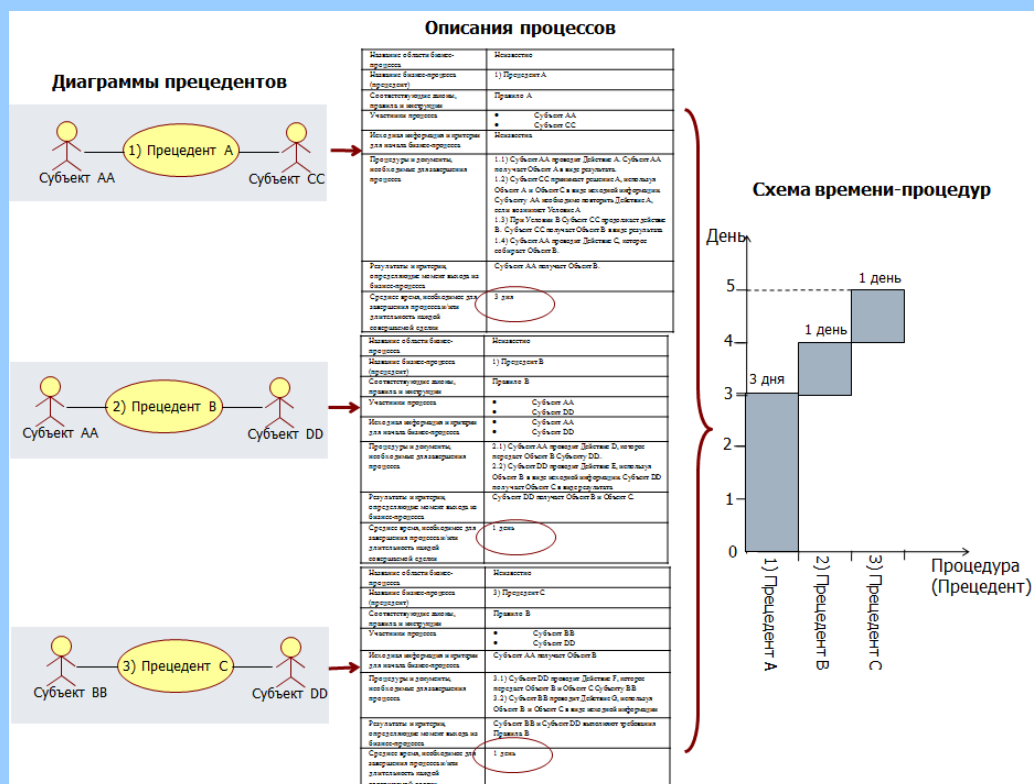
2. Комплект описаний процессов; по каждому процессу дается текстовое описание самой диаграммы действий и связанной с ней информации, в том числе соответствующих законов, правил и положений, требований к документам, входным ресурсам и критериям входа/ начала бизнес-процесса, результат и критерии выхода из бизнес-процесса, и указывается среднее время, необходимое для их завершения



3. Объединенную диаграмму действий, которая объединяет все диаграммы действий вместе

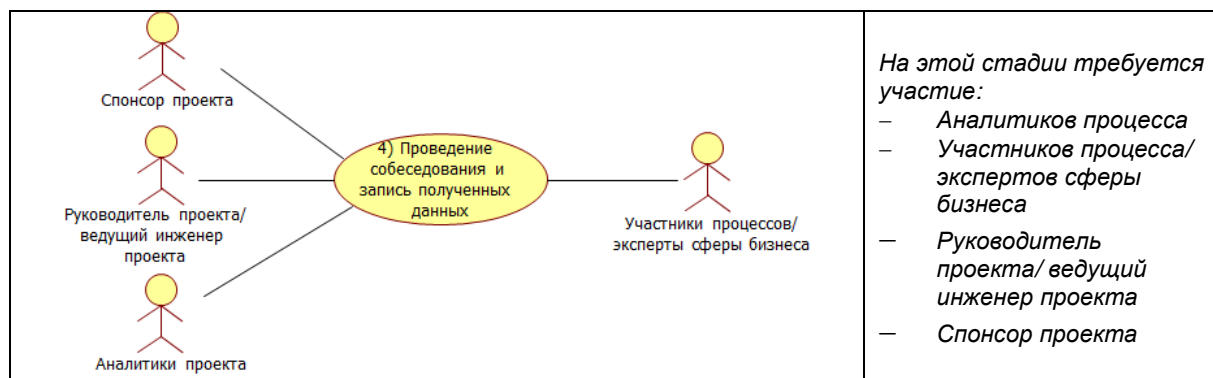


4. Схему времени/процедур, в которой указано среднее время, необходимое для завершения каждого основного бизнес-процесса, а также последовательность выполнения основных бизнес-процессов



Стороны, участвующие в действиях на этой стадии, показаны на Рисунках 3В-7 и 3В-8.

Рисунок 3В-7. Стороны, участвующие в Стадии 4



Действие 4.1

Как указывалось выше, кандидаты на собеседование выбираются с учетом их участия в интересующей области бизнес-процесса и типа информации, которую они могут дать. Аналитики процессов связываются с кандидатами на собеседование по телефону или по электронной почте, чтобы согласовать день, время и место проведения индивидуального собеседования. 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 бизнес-процессами, ежедневно.

В целях обеспечения полноты и точности при сборе данных, желательно, чтобы аналитики процессов проводили собеседование с широким кругом участников процессов/ экспертов сферы бизнеса, исполняющих разные роли в интересующей сфере бизнеса. Список участников процессов/ экспертов сферы бизнеса, с которыми должны проводить собеседование аналитики процессов, можно извлечь из диаграммы прецедентов. В Рамке 3В-4, например, в случае с экспортом креветок из Таиланда предлагается, чтобы аналитики процессов проводили собеседование с экспортерами, представителями экспортеров, уполномоченными частными инспекторами, таможней, департаментом рыболовства, администрацией порта и т.д., в целях получения необходимой информации для моделирования бизнес-процесса, используемого при экспорте замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта.

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.

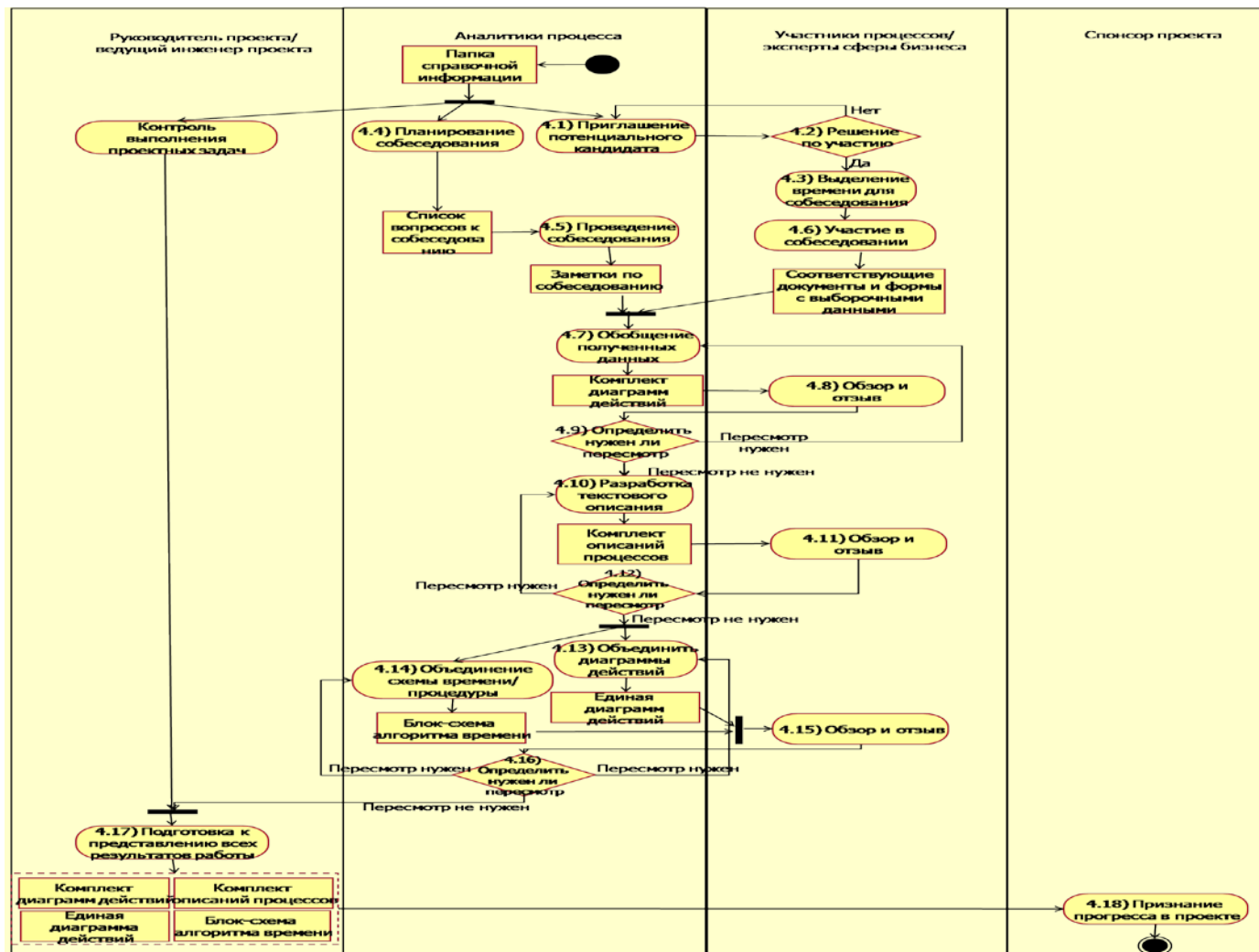
Действие 4.2

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

Действие 4.3

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. Кандидата для замены может предложить человек, которого первоначально пригласили на собеседование.

Рисунок 3В-8. Действия на Стадии 4



Действие 4.4

Параллельно с Действием 4.1, на основе справочной информации, собранной ранее, аналитики процессов планируют проведение собеседования и готовят список вопросов. Вопросы должны быть простыми для понимания и логически последовательными, чтобы получить максимально полезный результат. Вопросы должны дать аналитикам 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 3В-9.

**Рамка 3В-9. Пример вопросов для собеседования
(для собеседования с экспортером/импортером и государственным
учреждением)**

Анализ бизнес-процессов:

- Каковы задачи бизнес-процесса?
- Кто участвует в этом бизнес-процессе?
- Какие действия должен предпринять экспортер/импортер, чтобы получить определенный документ?
- Принимаются ли копии документов вместо оригиналов?
- Как экспортер/импортер должен представить запрос на получение определенного документа?
- Существуют ли руководящие принципы, предоставляющие инструкции экспортеру/импортеру о том, как составить запрос на получение определенного документа? Если да, то они четко определяют, что следует делать или какую информацию следует предоставить?
- Как часто отказывают по запросу о предоставлении определенного документа (например, лицензия, сертификат)? Почему?
- Как экспортер/импортер может получить запрашиваемый документ (из рук в руки или электронным способом)?
- Должен ли экспортер/импортер платить за запрашиваемый документ? Если да, то сколько (общая сумма, включая неофициальные платежи)?
- Какие законы, правила и нормативные положения регулируют требования к процедурам и документам?
- Для какой цели используются собранные данные?
- Какие бизнес-процессы могут выполняться параллельно?
- Какой бизнес-процесс должен выполняться следующим?

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, включая время ожидания, 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 определенного документа/ряда документов?

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 4.5

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

- В каждом индивидуальном собеседовании участвует 1-2 аналитика процессов. Присутствие двух аналитиков процессов действительно необходимо, если аналитики процессов недавно работают в данной области или имеют мало опыта в анализе бизнес-процессов.
- Если собеседование записывается на магнитофон, необходимо получить разрешение собеседника перед началом собеседования. Но помните, что магнитофон может удерживать собеседника от предоставления важной информации и поэтому нежелательно им пользоваться (например, коммерческая информация, информация о неофициальных платежах, прочая конфиденциальная информация, и т.д.)
- Несмотря на то, что аналитики процессов проводят собеседование с заготовленными в логической последовательности вопросами, маловероятно, что собеседование будет ограничиваться только вопросами и ответами. Рекомендуются

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 4.6

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса участвуют в собеседовании и, если возможно, предоставляют аналитикам процессов документы с дополнительной информацией, касающейся обсуждения, а также формуляры с выборочными данными, о которых упоминалось в собеседовании. Образцы документов и данные, относящиеся к собеседованию, следует взять, как только появится такая возможность, поскольку впоследствии бывает зачастую трудно получить документы и данные.

Действие 4.7

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 одного рабочего дня после собеседования. В Рамке 3В-10 дается пример диаграммы действий.

В этом действии 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.

Действие 4.8

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса рассматривают отдельные диаграммы действий и высказывают замечания.

Действие 4.9

Аналитики процессов на основании замечаний, высказанных участниками процессов/ экспертами сферы бизнеса, определяют, нужно ли пересматривать отдельные диаграммы действий. Если требуется, аналитики процессов пересматривают и/или уточняют их в соответствии с полученными замечаниями.

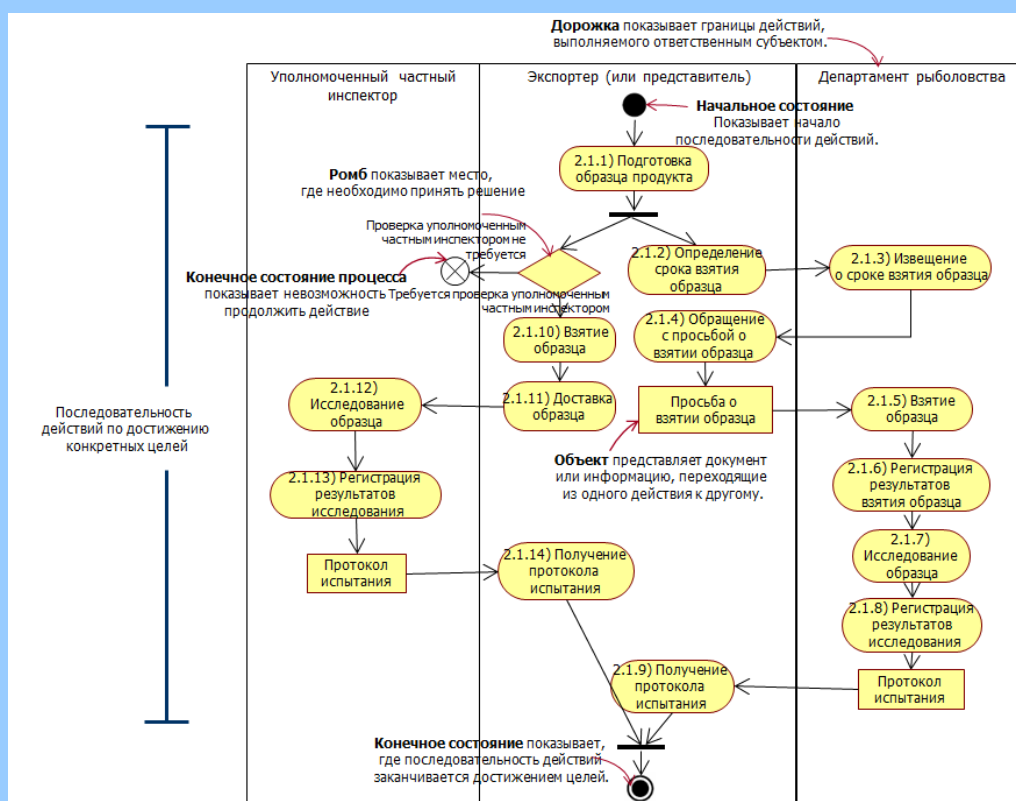
Рамка 3В-10. Как нарисовать диаграмму действий

Диаграмма действий показывает последовательность действий для достижения конкретной цели. Она подробно отображает действия и потоки информации или документов от одной ответственной стороны к другой в заданной последовательности. Чтобы нарисовать диаграмму действий:

- Аналитики процессов сначала составляют «дорожку» для сторон, участвующих в бизнес-процессе.
- Затем аналитики процессов составляют список действий, включенных в бизнес-процесс в последовательном порядке, и присваивают уникальный идентификационный номер каждому из них. Каждое действие помещается в «дорожку» с названием стороны, выполняющей данное действие.
- Аналитики процессов составляют список документов, связанных с бизнес-процессом. Документальные объекты следует поместить в «дорожку» той стороны, которая выдает или хранит их.
- Аналитики процессов добавляют узлы принятия решений, представленные в виде ромба, там, где нужно и предоставляют условное выражение по каждому переходу.
- Наконец, аналитики процессов создают отправную точку (начальное состояние), конечную точку (конечное состояние), и узлы соединений по всем действиям и документам между ними.

В Таблице 2С-2 представлены основные элементы и обозначения диаграммы действий, которые применяются в настоящем исследовании по анализу бизнес-процессов.

Пример диаграммы действий, представленной ниже, разъясняет прецедент «Взятия и исследования образца продукта», который является частью АБП по экспорту замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта креветок, включая Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз.



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

Действие 4.10

Как только больше не требуется пересматривать отдельные диаграммы, аналитики процессов составляют текстовое описание отдельных диаграмм действий.

В Описании процесса аналитики процессов дают разъяснения по практическим аспектам бизнес-процесса и каждого «действия», перечисленного в диаграмме действий. Описание процесса должно включать следующие элементы:

- название области процесса, к которой принадлежит данный конкретный бизнес-процесс;
- название бизнес-процесса (прецедента);
- соответствующие законы, правила и инструкции;
- название участников процесса (сторон, ответственных за выполнение определенных действий в бизнес-процессе);
- исходная информация и критерии для начала бизнес-процесса;
- действия и соответствующие требования к документам, необходимые для завершения процесса;
- результаты и критерии, определяющие момент выхода из бизнес-процесса;
- среднее время, необходимое для завершения бизнес-процесса

В целях обеспечения того, что объяснение дается каждому из перечисленных действию, аналитики процессов дают краткое описание каждому действию. Описание должно начинаться с названия участника, осуществляющего действие, затем идет глагол действия, описывающий действие, которое должно быть выполнено. Если действие включает в себя документ(-ы), аналитики процессов должны включить его (их) в описание. Уникальный номер, присвоенный каждому действию, также должен быть включен в описание, чтобы обеспечить путь между текстовым описанием и действием. Пример описания процесса показан в Рамке 3В-11.

Действие 4.11

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

Действие 4.12

Аналитики процессов на основании замечаний, высказанных участниками процессов/ экспертами сферы бизнеса, определяют, нужно ли пересматривать описание процессов по каждой диаграмме действий. Если требуется, аналитики процессов пересматривают и/или уточняют описание процессов по каждой диаграмме действий в соответствии с полученными замечаниями.

Рамка 3В-11. Предметное исследование – Описание процесса Прецедента «2.1) Взятие и исследование образца продукта» в рамках АБП по экспорту замороженных креветок из Таиланда в Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз

Название области процесса	Отгрузка
Название бизнес-процесса (прецедента)	2.1) Взятие и исследование образца продукта
Соответствующие законы, правила и нормативные положения	<ul style="list-style-type: none"> • Закон о рыболовстве (1497 с изменениями, внесенными в 1953 и 1985 гг.) • Передовая практика аквакультуры • Кодекс поведения при ответственной ловле креветок • Практическое руководство по порядку проведения аудита НАССР
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Уполномоченный частный инспектор • Департамент рыболовства представлен <i>Рыбной инспекцией</i> и Отделом <i>контроля качества или Рыбной инспекцией</i> и Центром исследования в Самутсакорне, Сураттхани или Сонгкхла • Экспортер (или представитель)
Вводная информация и критерии начала бизнес-процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Завод по переработке креветок уже зарегистрирован Департаментом рыболовства. • Завод по переработке креветок является членом Ассоциации замороженных продуктов Таиланда. • Завод по переработке креветок соответствует требованиям Департамента рыболовства на основе требований НАССР. (По состоянию на 2000 год 92% переработчиков продукции эффективно выполняют требования НАССР. *)
Действия и связанные с ними требования к документам	<p>2.1.1. У Экспортера (или представителя) готов продукт для отбора образца на исследование.</p> <p>2.1.2. Экспортер (или представитель) связывается с Департаментом рыболовства по телефону, чтобы запланировать дату отбора образца.</p> <p>2.1.3. Департамент рыболовства уведомляет о дате отбора образца продукта</p> <p>2.1.4. Экспортер (или представитель) составляет Запрос для отбора образца продукта и исследования (DOF./KTS. 2) и подает его лично или по факсу в Департамент рыбного хозяйства. Экспортер (или представитель) должны использовать бумагу с логотипом завода по переработке при подготовке запроса. До подачи запроса, Экспортер (или представитель) должен убедиться, что в Запросе для отбора образца продукта и исследования (DOF./KTS. 2) указано название завода по переработке, вид (-ы) продукта (-ов) для отбора образца на исследование, описание продукта (-ов) для отбора проб и исследования, название страны-импортера, количество продукта на экспорт, подпись уполномоченного лица и поставлена печать компании.</p> <p>2.1.5. После получения Запроса для отбора образца продукта и исследования (DOF./KTS. 2), сотрудник Департамента рыболовства приезжает на завод по переработке для отбора образца. За отбор образца плата не берется. Экспортер (или представитель) должен только покрыть транспортные расходы сотрудника Департамента.</p> <p>2.1.6. Сотрудник Департамента рыболовства записывает результат отобранного образца.</p> <p>2.1.7. Сотрудник Департамента рыболовства исследует образец в соответствии со стандартами и требованиями страны-импортера. Услуга по исследованию предоставляется Департаментом рыболовства бесплатно.</p> <p>2.1.8. Сотрудник Департамента рыболовства записывает результаты и составляет Протокол испытания, в котором более или менее должны быть номер протокола, дата выдачи, отдел инспектора, адрес отдела инспектора, ФИО клиента, адрес клиента, место назначения, описание товара, упаковка, вес брутто в упаковке, вес нетто в упаковке, единица веса, номер упаковки, общий номер упаковки, характеристика и состояние образца, дата отбора образца / дата получения, дата анализа / дата испытания, метод испытаний, микробиологический результат, химический результат, физический результат, общий результат (принять /отклонить), ФИО инспектора, подпись инспектора, ФИО уполномоченного старшего инспектора и подпись уполномоченного старшего инспектора. Не существует стандартного формата для Протокола испытаний.</p> <p>2.1.9. Экспортер (или представитель) идет в Департамент рыболовства, чтобы получить Протокол испытаний. Протокол испытаний можно получить только после отбора образца в течении 10 дней.</p> <p>2.1.10. В случае, если требуется исследование со стороны Уполномоченного частного инспектора, Экспортер (или представитель) должен сам произвести отбор образца. Обычно требуется исследование со стороны Уполномоченного частного инспектора, когда Экспортеру (или представителю) срочно требуется произвести исследование образца или когда область исследования образца выходит за рамки стандартов и требований страны-импортера.</p> <p>2.1.11. Экспортер (или представитель) также должен доставить образец товара Уполномоченному частному инспектору.</p> <p>2.1.12. Уполномоченный частный инспектор затем исследует образец.</p> <p>2.1.13. Уполномоченный частный инспектор записывает результаты и составляет Протокол испытаний.</p> <p>2.1.14. Экспортер (или представитель) получает Протокол испытаний после доставки образца в течении 7 дней. Стоимость исследования может составлять 8000 бат.</p>
Результат и критерии выхода из бизнес-процесса	Экспортер или представитель получает протокол испытаний.

Среднее время,
необходимое для
завершения данного
бизнес-процесса

14 дней

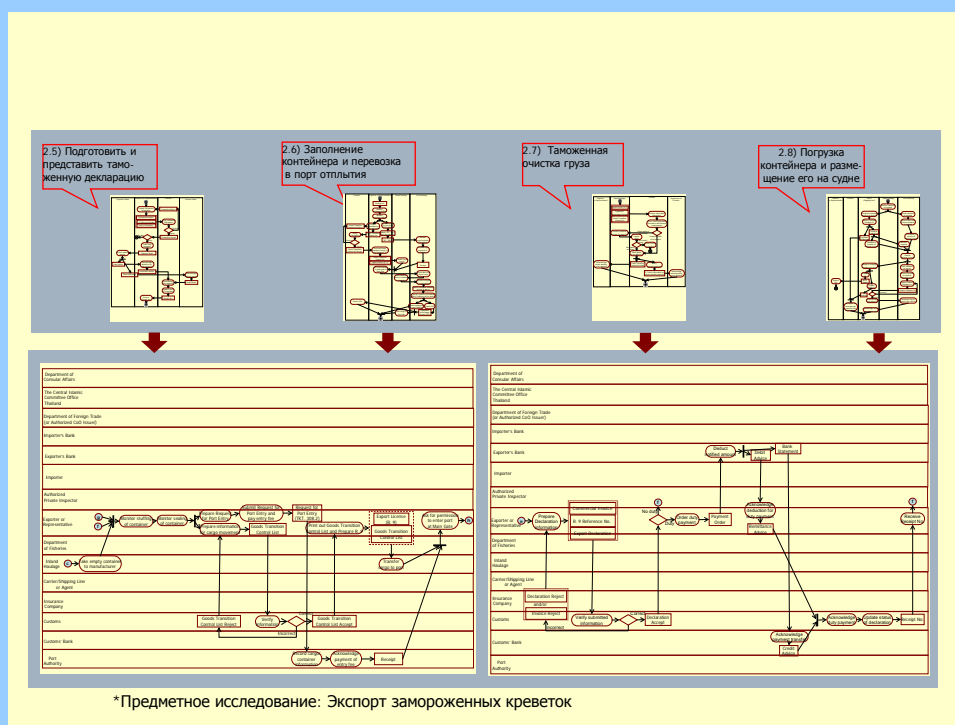
Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand

* Suwanrangsri, S. (2002). Experiences in the Application of HACCP for Export and Local Markets: The Case of Thai Fisheries. In E. Hanak, E. Boutrif, P. Fabre, and M. Pineiro. Food Safety Management in Developing Countries: Материалы международного семинара, CIRAD-FAO, 11-13 декабря 2000, Montpellier, France.

Действие 4.13

Как только больше не требуется дальше пересматривать описание процессов, 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 3В-12.

Рамка 3В-12. Объединение (частичное) диаграмм действий из Анализа бизнес-процесса по экспорту замороженных креветок из Таиланда



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 также показано в Рамке 3В-4.

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

Действие 4.14

Аналитики процессов представляют временные рамки (т.е. среднее время, необходимое для завершения процессов) и сроки (то есть время, в котором основные бизнес-процессы происходят относительно других основных бизнес-процессов, например, последовательных или одновременных), в котором основные бизнес-процессы осуществляются в схеме времени/процедур.

Рамка 3В.13. Схема времени/процедур из АБП по экспорту замороженных креветок из Таиланда в Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз

Схема времени/процедур соответствует диаграмме прецедентов в Рамке 3В-4. Она обобщает временные рамки и сроки, в которых основные бизнес-процессы (представленные прецедентами в диаграмме прецедентов) должны быть завершены, чтобы экспортировать замороженные креветки из Таиланда на крупные рынки экспорта.

Эта схема времени/процедур, первоначально использованная в рамках проекта Всемирного банка «Doing business», представляет собой простую блок-схему, которая помогает аналитикам процессов находить возможные узкие места. Каждая полоса на *оси x* представляет отдельный бизнес-процесс или прецедент, ранее определенный в диаграмме прецедентов. *Ось y* представляет среднее общее время (в данном случае количество дней), необходимое для завершения данной конкретной процедуры. Каждая полоса обозначается номером, ранее присвоенным соответствующему прецеденту. Высота полосы указывает временные рамки, что бизнес-процесс завершен в нормальной ситуации.



Для схемы времени/процедур рекомендуется представить временные рамки в рабочих днях. Отрезок рабочего дня следует округлить до рабочего дня. Бизнес-процессы в виде полос представлены в порядке их появления в текущем состоянии дел. Как конкретный бизнес-процесс происходит по отношению к другим бизнес-процессам, последовательно или одновременно, также должно быть четко отражено в схеме времени/процедур (например, Действия 2.5 - 2.7).

Эти основные бизнес-процессы в схеме процедур/времени представлены в хронологическом порядке их появления. Особое внимание обращается на процедуры «2.5. Подготовка и представление таможенной декларации», «2.6. Погрузка в контейнер и перевозка его в порт отплытия» и «2.7. Таможенная очистка груза». Обратите внимание, что:

- для процедур «2.5. Подготовка и представление таможенной декларации» и «2.7. Таможенная очистка груза» требуется только 30 минут, чтобы закончить каждую процедуру, а на процедуру «2.6. Погрузка в контейнер и перевозка его в порт отплытия» требуется около 7 часов. Тем не менее, высота полос, представляющих процедуры 2.5, 2.6 и 2.7 одинаково высока, потому что все эти бизнес-процессы завершаются в течение того же самого рабочего дня (обобщены на верху трех действий).
- Порядок в диаграмме зависит от последовательности завершенных действий. Процедуры 2.5 и 2.6 могут быть выполнены параллельно, тогда как процедура 2.7 может произойти только после

завершения процедуры 2.6. Поэтому она указана последней среди трех действий.

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

Действие 4.15

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

Действие 4.16

Аналитики процессов на основании замечаний от участников процессов/ экспертов сферы бизнеса, определяют, нужно ли пересматривать объединенную диаграмму действий и схему времени/процедур. Аналитики процессов при необходимости пересматривают и/или уточняют объединенную диаграмму действий и схему времени/процедур с учетом замечаний от участников процессов/ экспертов сферы бизнеса.

Действие 4.17

Как только больше не требуется дальнейший пересмотр объединенной диаграммы действий и схемы времени/процедур, руководитель проекта/ ведущий инженер проекта обобщают все ожидаемые результаты, сформулированные на данной стадии для представления спонсору проекта.

Действие 4.18

Спонсор проекта подтверждает завершение описания существующих бизнес-процессов.

Действие 4.19

Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта контролирует выполнение Действий 4.1-4.16.

Этап III: 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, нормативно-правовая база, 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, передовой опыт и стандарты, такие как, например, Рекомендация 18 СЕФАКТ ООН о Мерах по упрощению международных торговых процедур, Пересмотренная Киотская конвенция ВТамО, Таможенные руководящие принципы комплексного управления цепочками поставок ВТамО, и Рамочные стандарты безопасности и облегчения мировой торговле (SAFE). Логическими стадиями на этом этапе являются:

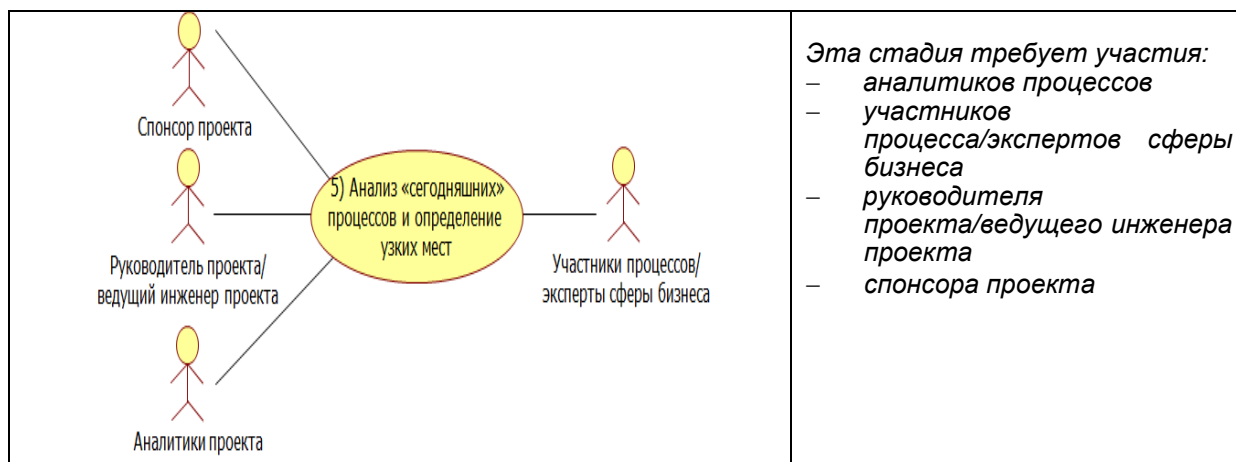
Стадия 5 - Анализ «сегодняшних» процессов;

Стадия 6 - Разработка и предложение рекомендаций

Стадия 5: Анализ «сегодняшних» процессов

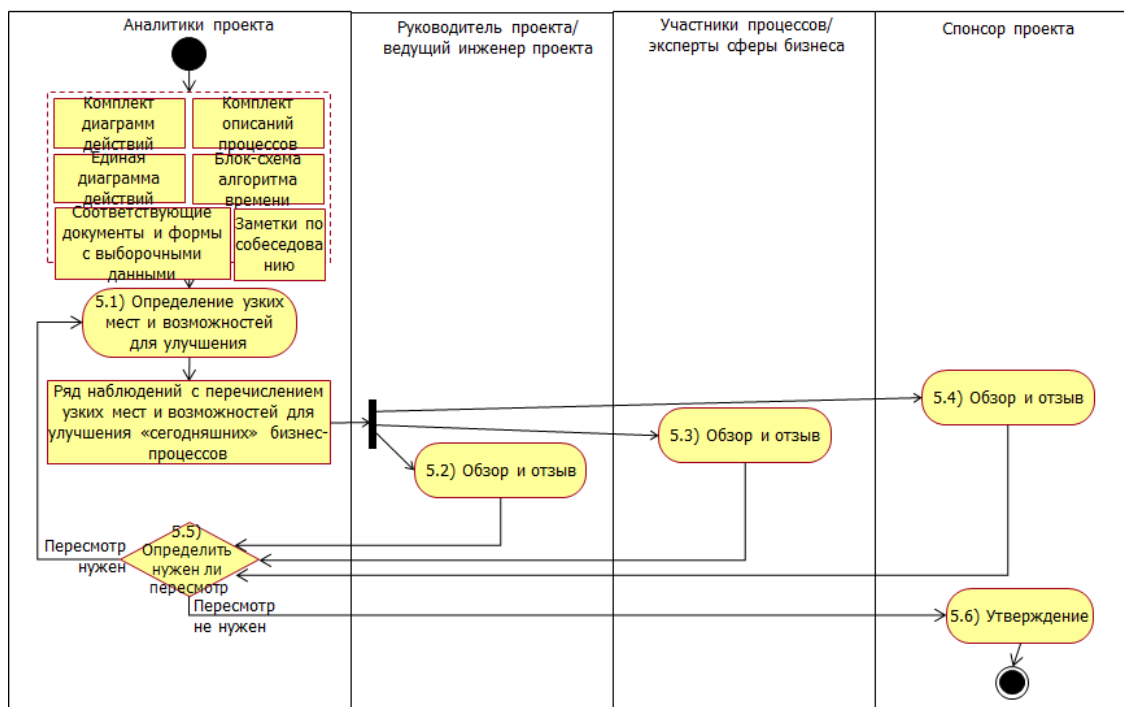
Цель стадии 5 заключается в определении узких мест «сегодняшних» процессов, отображенных в диаграмме действий, описаниях процессов и схемах времени/процедур. Она направлена на определение в нынешних бизнес-процессах того, что можно было бы улучшить, например, выявление дублируемых и излишних процедур и документов, вызывающих задержки. На рисунке 3В-9 показаны стороны, участвующие в Стадии 5.

Рисунок 3В-9. Стороны, участвующие в Стадии 5



Отображение действий, которые необходимо предпринять для анализа «сегодняшних» бизнес-процессов и определения узких мест, приводится в Рисунке 3В-10.

Рисунок 3В-10. Действия на Стадии 5



Действие 5.1

Используя комплект диаграмм действий, объединенной диаграммы действий, схемы времени/процедур, записей собеседований и соответствующих документов и формуляров с выборочными данными, собранными аналитиками процессов в качестве исходных

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

Аналитики процессов могут сначала рассмотреть схему времени/процедур, так как она визуализирует текущее состояние всех бизнес-процессов в рамках анализа. Как показано в Рамке 3В-13, схема времени/процедур дает возможность моментально обнаружить бизнес-процессы, которые требуют значительного времени для завершения. Однако схема времени/процедур не дает обширную информацию. Она только обобщает среднее время, необходимое для завершения каждого бизнес-процесса в рамках исследования. Для обнаружения причин задержек, аналитикам процессов необходимо исследовать параметры соответствующих бизнес-процессов путем изучения соответствующей диаграммы действий, описания процессов, соответствующей нормативно-правовой базы, а также записи собеседований и документы и формы с выборочными данными, собранные аналитиками процессов у участников процессов /экспертов сферы бизнеса во время собеседования или из других источников. Вопросами, которые следует изучить аналитикам процессов, являются эффективность (например, вызванные излишними и ненужными требованиями), результативность (например, количество переделок), надежность, прозрачность и предсказуемость бизнес-процессов.

Рамка 3В.14. Анализ Схемы времени/процедур экспорта замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта креветок, включая Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз (1)



В представленной выше схеме времени/процедур предполагается, что основная задержка в экспорте замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта креветок происходит в процессе «2.1. Взятие и исследование образца продукта». В соответствующем описании процесса (Рамка 3В-11) представлено дальнейшее разъяснение, что результат исследования продукта можно получить только после исследования образца продукта в течении 10 дней. В записях собеседований отмечено, что это происходит из-за ограничений в ресурсах Департамента рыболовства – с точки зрения нехватки лаборантов и лабораторий.

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

Тот факт, что аналитики процессов не находят серьезных задержек в схеме времени/процедур, не означает, что в этих процессах нет узких мест или возможности для

улучшения. Поэтому важно, чтобы аналитики тщательно изучили все без исключения диаграммы действий, описания процессов, соответствующую нормативно-правовую базу и записи собеседований с разных сторон.

Рамка 3В-15. Анализ Схемы времени/процедур экспорта замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта креветок, включая Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз (2)



Согласно представленной здесь схеме времени/процедур, процесс «2.8 Погрузка контейнера и размещение его на судне» может быть закончен в среднем за день. По всей видимости, процесс будет завершён в разумные сроки. Изучение соответствующей диаграммы действий, описания процесса, выборочных документов и записей собеседований, однако, приводит к обнаружению излишних и ненужных требований к документам при выполнении.

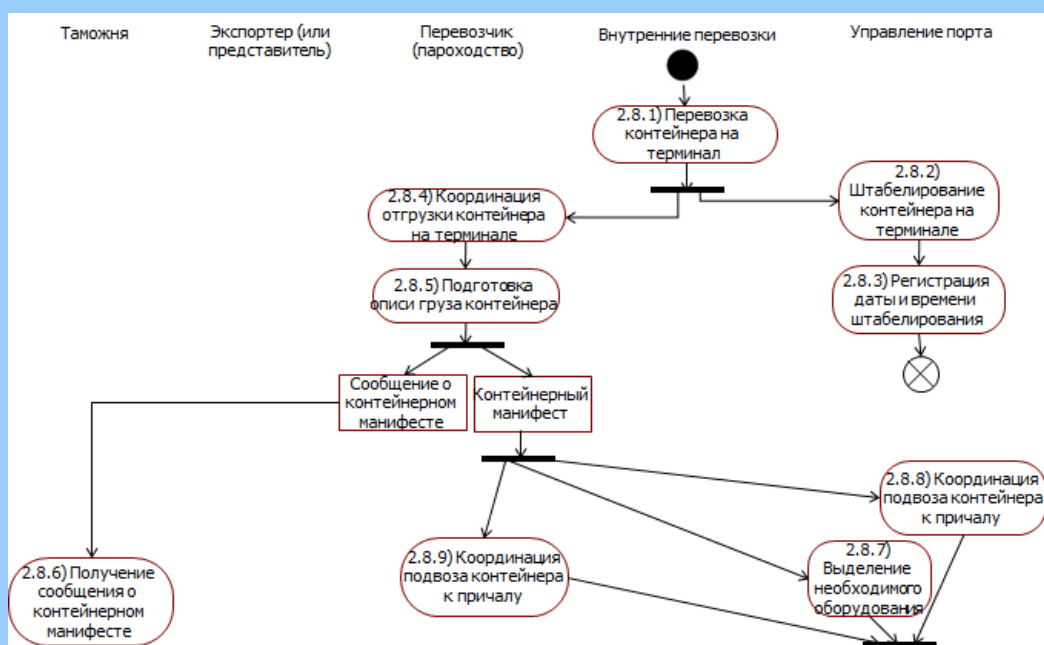


Диаграмма действий помогает определить, какие требования к документам должен выполнить перевозчик/судоходство (или агент) до отплытия. Следуя приведенной выше диаграмме действий, становится ясно, что перевозчик/судоходство (или агент) должен подготовить Сообщение о контейнерном манифесте и Контейнерный манифест. Сообщение о контейнерном манифесте должно быть представлено в таможню, тогда как Контейнерный манифест должен быть представлен в Управление порта. Изучение словаря данных, в котором разъясняются требования к данным в Сообщении о контейнерном манифесте и образце Контейнерного манифеста показало, что содержание этих двух документов очень похоже. Тем не менее, в соответствии с соответствующим описанием процесса, эти два документа составляются в разных форматах и представляются на основе разных методов.

Чтобы выявить узкие места и возможности улучшения, аналитики процессов могут также использовать наводящие вопросы, такие как вопросы, представленные в Рамке 3В-16. Ответы на эти вопросы могут быть получены из диаграмм действий, описаний процессов, соответствующих законов, правил и нормативных положений, а также заметок, сделанных в ходе собеседований, и соответствующих документов и форм с образцами данных, которые аналитики процессов получают от участников процесса / экспертов сферы бизнеса во время собеседований, или из других источников.

Рамка 3В-16. Примеры вопросов, служащих ориентиром для анализа бизнес-процесса

Вопросы для каждого отдельного бизнес-процесса:

- Каковы цели бизнес-процесса?
- Согласуются ли цели с реально действующим бизнес-процессом?
- Имеет ли бизнес-процесс значение для поставки товаров, сбора государственных налогов, повышения безопасности границ, охраны общественного здоровья и безопасности населения?
- Каждое ли действие, входящее в состав бизнес-процесса, повышает эффективность или способствует выполнению задач бизнес-процессов?
- Является ли бизнес-процесс чрезмерно сложным?
- Являются ли взаимодействие и общение между участниками процесса достаточно ровными, чтобы позволить участникам процесса выполнять каждое действие без каких-либо трудностей?
- Запрашивают ли участники процесса данные, отчеты и ответы, которые им не нужны?
- Имеются ли разрешения, которые не являются необходимыми?
- Имеются ли дублированные действия?
- Какие действия выполняются последовательно из тех, которые могли бы выполняться параллельно?
- Является ли бизнес-процесс стандартизированным?
- Является ли предоставление и обработка данных стандартизированными?
- Был ли уровень обслуживания когда-либо регламентирован?
- Соответствуют ли цели бизнес-процесса нормативным уровням обслуживания?
- Является ли среднее время приемлемым?
- Имеются ли отклонения во времени, необходимом для завершения бизнес-процесса? Каковы причины отклонения?
- Как часто отклоняют заявки на получение разрешения / сертификата? Почему?
- Проводятся ли излишние проверки?
- Все ли партии грузов подлежат физическому осмотру?
- Мешают ли законы, правила и нормативные положения участникам процесса быть более эффективными и действенными?
- Имеется ли что-либо, что мешает участникам процесса достичь желаемых результатов?
- Что-то не в порядке с текущим состоянием бизнес-процесса?

Вопросы для всей сферы бизнеса, представляющей интерес:

- Сколько документов обычно требуется для ведения торговых операций в рамках сферы бизнеса, представляющей интерес?
- По всем бизнес-процессам, имеются ли области совпадений? (Например, бизнес-процессы, имеющие одинаковую задачу, бизнес-процессы с одинаковыми требованиями к данным). Если ответ «да», то что они собой представляют?
- По всем бизнес-процессам, имеются ли излишние дублирования усилий? Если ответ «да», то связаны ли они с документальными или процедурными требованиями? Что они собой представляют? (Например, дублированные формы, дублированные требования к решениям и т.д.)
- Эффективно ли распределяются данные, относящиеся к сфере торговли и транспорта, между соответствующими участниками процесса?

Аналитики процесса могут также дополнить наводящие вопросы контрольным списком, который объединяет в себя ключевые меры по упрощению торговых процедур исходя из международных рекомендаций, передовой практики и стандартов, таких как, Рекомендация № 18 СЕФАКТ ООН «Меры по упрощению международных торговых процедур», Пересмотренная Киотская конвенция, «Таможенные руководящие принципы комплексного управления цепочками поставок» ВТамО и «Рамочные стандарты» ВТамО SAFE.

В Рамке 3В-17 представлены примеры пунктов, которые могут быть включены в перечень.

Рамка 3В-17. Примеры контрольного списка для анализа бизнес-процессов

Требования к процедурам

- ☐ Процедуры сводятся к минимуму.
- ☐ Процедуры стандартизируются.
- ☐ Процедуры соответствуют международным стандартам. Например, таможенные процедуры находятся в соответствии с «Пересмотренной Киотской конвенцией», «Таможенными руководящими принципами комплексного управления цепочками поставок» ВТамО и «Рамочными стандартами» ВТамО SAFE. Если процедуры частично соответствуют международным стандартам, необходимо выявить практику, которая им не соответствует.
- ☐ В тех случаях, когда товары должны физически осматриваться несколькими государственными органами, эти государственные органы координируют и, в то же время, проводят физический осмотр.
- ☐ Достаточное количество современного не интрузивного оборудования для обнаружения радиационного излучения было установлено и использовано при осмотре партий грузов повышенного риска.
- ☐ Уполномоченные экономические операторы, которые имеют хорошую репутацию в плане соблюдения требований и демонстрируют обязательства по обеспечению безопасности цепочек поставок, извлекли выгоду от упрощенных и ускоренных процедур. Тот же принцип применяется другими контролирующими государственными органами за пределами таможни.

Требования к данным

- ☐ Требования к данным сводятся к минимуму. (Список требований к данным должен быть не больше, чем набор данных для Модели данных ВТамО, учитывая, что Модель данных ВТамО определяет максимальный набор данных для выполнения экспортно-импортных формальностей).
- ☐ Требования к данным гармонизируются и стандартизируются.

Требования к документации

- ☐ Требования к документации сводятся к минимуму.
- ☐ Требования к документации соответствуют Рекомендации ООН № 1 «Формуляр-образец для внешнеторговых документов». (Необходимо установить, какие требования к документации не соответствуют Рекомендации ООН № 1 «Формуляр-образец для внешнеторговых документов»).
- ☐ Использование обыкновенной бумаги, документов, которые подготовлены или будут подготовлены с помощью репрографических автоматизированных или компьютеризированных систем, является допустимым. (Необходимо определить, где использование обычной бумаги, документов, которые подготовлены или будут подготовлены с помощью репрографических автоматизированных или компьютеризированных систем, является неприемлемым).
- ☐ Необходимо избегать использования подписей, написанных властями вручную, и их эквивалентов, на бумажных документах. (Необходимо выяснить, где написанные вручную подписи или их эквиваленты по-прежнему требуются).
- ☐ Документы не должны легализоваться, проверяться или удостоверяться представителями за рубежом.
- ☐ Требование к подлинности может быть выполнено с помощью технологических решений и не должно сопровождаться подписанным и / или заверенным бумажным документом.
- ☐ Международные стандарты для электронного обмена информацией используются в качестве основы для разработки информационных систем, используемых для содействия выполнению связанных с торговлей процедурных требований и требований к документации.

Прозрачность и предсказуемость

- ☐ Официальные публикации действующих законов, нормативных положений и другой информации, касающейся требований к процедурам и данным, включая ставки пошлин и налогов, общее правило

классификации товаров для таможенных целей, требования и ограничения, связанные с торговлей, соответствующие сборы и пошлины, взимаемые в связи с ведением торговли, штрафные санкции против нарушения торговых формальностей и связанных с торговлей двусторонних или многосторонних соглашений, систематически имеются в распоряжении и являются легкодоступными для всех заинтересованных сторон. (Необходимо выяснить, какие законы, постановления, а также другая информация, касающаяся требований к процедурам и данным, не являются легкодоступными для всех заинтересованных сторон).

- ☐ Необходимое время, используемые процедуры и сборы, связанные с официальными правилами, являются предсказуемыми.

Источник: ADB and UNESCAP. (2009). *Designing and Implementing Trade Facilitation in Asia and the Pacific*. Asian Development Bank. Manila.

UN/CEFACT. (2001). *UN/CEFACT Recommendation No. 18: Facilitation Measures Related to International Trade Procedures*. United Nations. Geneva.

WCO. (2007). *WCO SAFE Framework of Standards*. World Customs Organization. Brussels.

Аналитики процесса могут также дополнить вышеуказанные методы сравнительным анализом показателей. Применяя эталонный анализ, аналитики процессов могут определить, насколько успешно идут дела в плане логистики торговли у стран, как членов международного сообщества. Для проведения сравнительного анализа аналитики процессов сравнивают производительность бизнес-процессов с соответствующими показателями эффективности (например, Индекс эффективности логистики, *Doing Business' Trading Across Borders*, и документы, которые содержат необходимую информацию по бизнес-процессам¹⁰) с точки зрения:

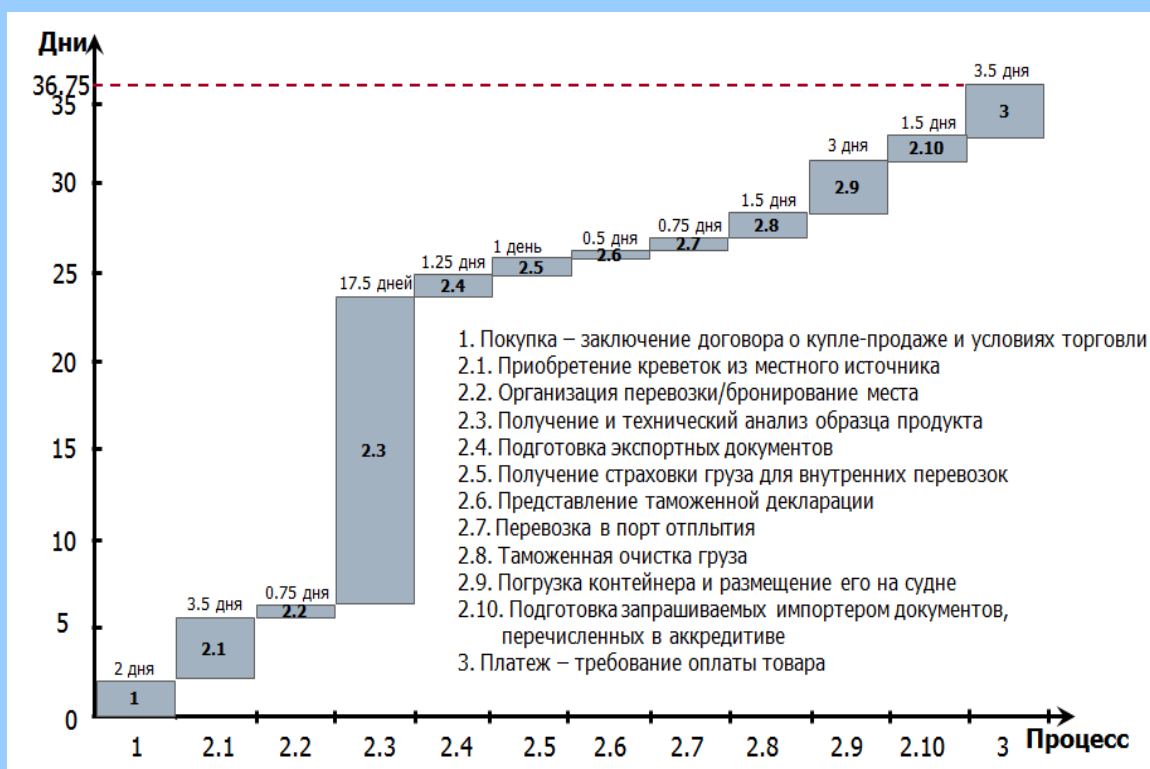
- Эффективности процесса таможенного оформления
- Качества торговли и инфраструктуры в сфере транспорта
- Компетентности и качества услуг логистики
- Возможности установить состояние, местонахождение и факт доставки грузов
- Частоты, с которой партии грузов достигают получателя в запланированное время
- Времени для экспорта и импорта
- Затрат, связанных с выполнением процедурных требований в отношении экспорта и импорта
- Количества необходимых документов на одну транспортировку грузов для экспорта и импорта.

Учитывая, что показатели эффективности основаны на определенных допущениях, важно, чтобы аналитики процессов ясно понимали допущения, лежащие в основе выбранных показателей эффективности, до принятия их в качестве базовых для сравнительного анализа эффективности содействия торговле.

Если информация о том, как конкретный бизнес-процесс осуществляется в других странах, имеется в наличии, аналитики процесса могут также сравнить, частично или полностью, практические аспекты бизнес-процесса.

¹⁰ UNNExT предоставляет хранилище документов с соответствующей информацией о бизнес-процессах, которая может служить в качестве основы для сравнительного анализа. Доступ в хранилище может быть осуществлен при помощи ссылки http://www.unescap.org/unnext/tools/business_process.asp.

Рамка 3В-18. Предметное исследование – сравнительный анализ показателей экспорта замороженных креветок из Бангладеш и Таиланда в Японию (1)



а) Схема времени/процедур экспорта замороженных креветок из Бангладеш в Японию

Источник: Hossain, S.S. & Rahman, M.T. (2011). Facilitating Trade through Simplification of Trade Processes and Procedures in Bangladesh. *Asia-Pacific Research and Training Network on Trade: Working Paper Series*, No. 93.



б) Схема времени/процедур экспорта замороженных креветок из Таиланда в Японию

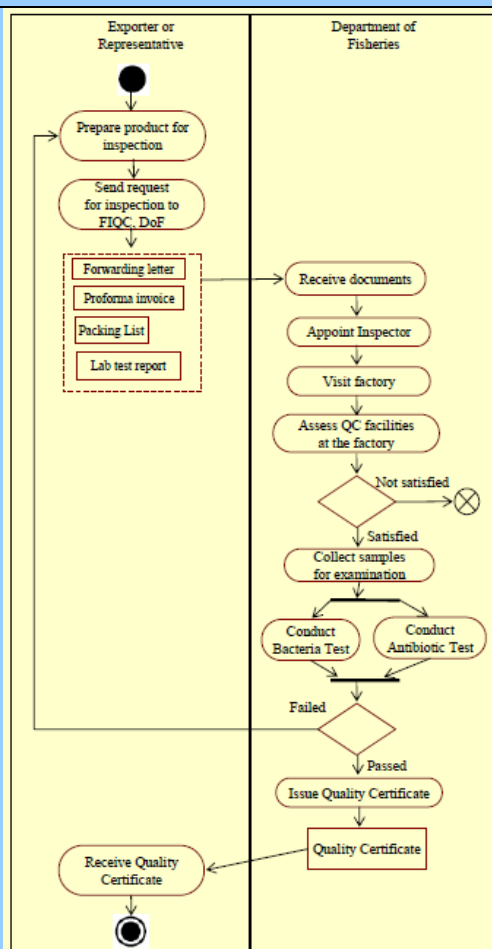
Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand»,

Сравнивая две схемы времени/процедур, мы установили, что:

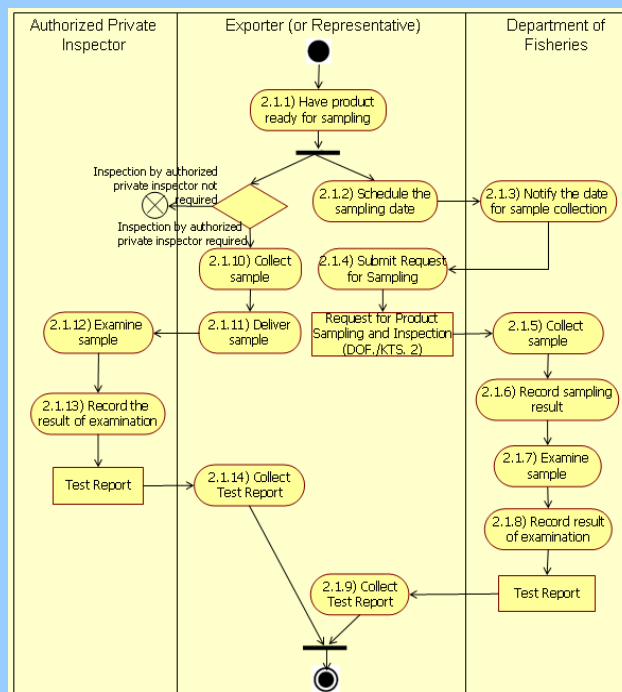
- Для организации экспорта замороженных креветок из Бангладеш в Японию требуется на 6,75 дней больше, чем из Таиланда в Японию.
- Для организации перевозки / резервации места в Бангладеш требуется 0,75 дней, а в Таиланде - 3 дня.
- Грузоотправителю в Бангладеш требуется 17,5 дней для отбора и исследования образца продукции. Для аналогичного процесса в Таиланде требуется 14 дней.
- Подготовка экспортных документов для экспорта замороженных креветок в Бангладеш занимает 1,25 дня, а в Таиланде - один день.
- В Таиланде «подготовка и представление таможенной декларации», «заполнение контейнера и транспортировка его в порт отправления» и «пропуск товаров через таможню» могут быть осуществлены за один день, а в Бангладеш – за 2,75 дня.
- Подготовка документов, требуемых импортером замороженных креветок, занимает 3 дня в Таиланде, но 1,5 дня в Бангладеш.
- Требование об оплате товаров в Бангладеш оформляется на полдня быстрее, чем в Таиланде.

Рамка 3В-19. Предметное исследование – сравнительный анализ показателей экспорта замороженных креветок из Бангладеш и Таиланда в Японию (2)

Если предположить, что исследование бизнес-процессов для экспорта замороженных креветок из Бангладеш и Таиланда в Японию осуществляется в соответствии с методикой, предложенной настоящим Руководством по АБП, и таким образом, получить, в дополнение к схеме времени-процедур, набор диаграмм действий и описание процессов, в этом случае аналитики процессов смогут выяснить, почему в Таиланде для отбора и исследования образцов продукции требуется 14 дней, а в Бангладеш 17,5 дней, исходя из диаграммы действий и описания процесса, которые объясняют ситуации с отбором и исследованием образцов продукции и в Бангладеш, и в Таиланде.



а) Диаграмма действий, объясняющая, каким образом осуществляется процесс отбора и



б) Диаграмма действий, объясняющая, каким образом осуществляется процесс отбора и исследования образцов продукции в Бангладеш.

исследования образцов продукции в Бангладеш.	
<p>Диаграммы действий и описание процессов показывают, что инспектирование перерабатывающего завода перечислено в качестве одного из действий в случае Бангладеш, а ввод и критерии для ввода / начала бизнес-процесса - в случае Таиланда. Чтобы быть более точным, инспектирование перерабатывающего завода в случае Таиланда является частью инспекционной комплексной программы обеспечения качества продукции на основе HACCP (анализа рисков и критических контрольных точек) для рыбной промышленности, которую Департамент рыбного хозяйства Таиланда осуществляет с 1991 года. Начиная с 2000 года, 92% перерабатывающих предприятий эффективно осуществляют HACCP. Перерабатывающий завод, который соответствует требованиям HACCP, имеет преимущество в том, что отбор и исследование образцов продукции осуществляются без инспектирования этого завода.</p>	
<p>* Suwanrangsri, S. (2002). Experiences in the Application of HACCP for Export and Local Markets: The Case of Thai Fisheries. In E. HANAK, E. BOUTRIF, P. FABRE, and M. PINEIRO. <i>Food Safety Management in Developing Countries: Proceedings of the International Workshop</i>, CIRAD-FAO, 11-13 December 2000, Montpellier, France.</p>	

Действие 5.2

Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта, рассматривает результаты серии наблюдений, в которых перечисляются «узкие места» и возможности для оптимизации «сегодняшних» бизнес-процессов, и предоставляет свои замечания.

Действие 5.3

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса рассматривают результаты серии наблюдений, в которых перечисляются «узкие места» и возможности для оптимизации «сегодняшних» бизнес-процессов, и предоставляет свои замечания.

Действие 5.4

Спонсор проекта рассматривает результаты серии наблюдений, в которых перечисляются «узкие места» и возможности для оптимизации «сегодняшних» бизнес-процессов, и предоставляет свои замечания.

Действие 5.5

Аналитики процессов, на основании замечаний, представленных руководителем проекта / ведущим инженером проекта, участниками процесса/ экспертами сферы бизнеса, а также спонсором проекта, определяют, требуется ли дальнейший пересмотр результатов серии наблюдений, в которых перечисляются «узкие места» и возможности для оптимизации «сегодняшних» бизнес-процессов. Если пересмотр необходим, аналитики процессов пересматривают и / или уточняют их в соответствии с полученными замечаниями.

Действие 5.6

Если дальнейший пересмотр не требуется, спонсор проекта одобряет результаты наблюдений.

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 также должны быть направлены на повышение прозрачности торговых процедур и процедур, связанных с пересечением границ, таким образом, чтобы они не препятствовали упрощению торговых процедур. Ощутимые выгоды от выполнения таких рекомендаций могут включать в себя повышение конкурентоспособности торговли в результате сокращения издержек торговых операций, увеличение объемов прямых иностранных инвестиций в связи с появлением более благоприятной для бизнеса среды, и расширение участия МСП в международной торговле.

На рисунках 3В-11 и 3В-12 показаны заинтересованные стороны, участвующие в этой стадии, и их действия.

Рисунок 3В-11. Стороны, участвующие в Стадии 6

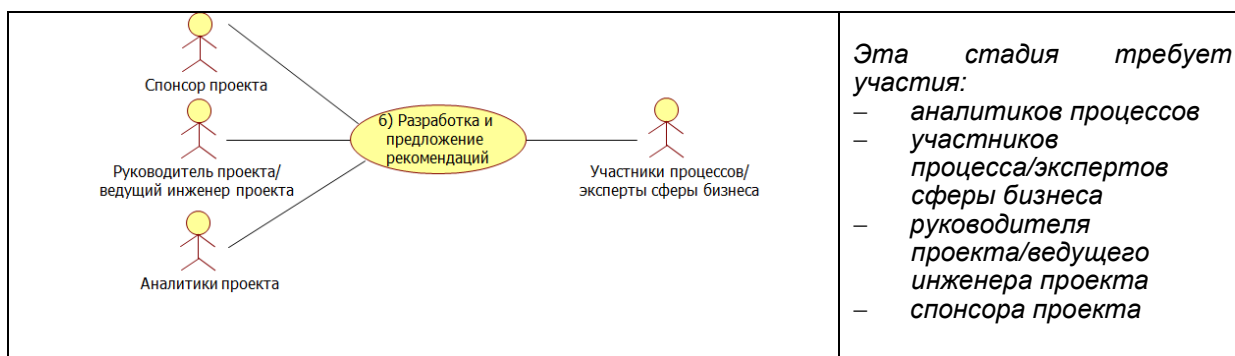
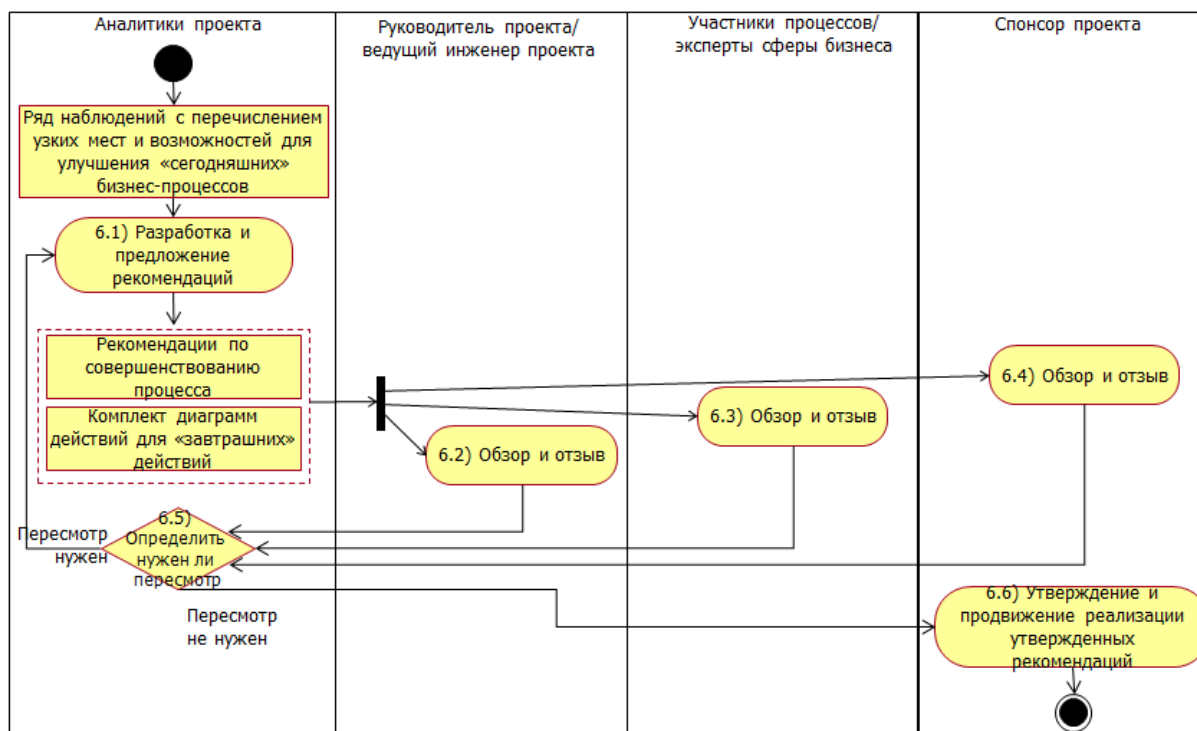


Рисунок 3В-12. Действия на Стадии 6



Действие 6.1

С помощью серии наблюдений, в которых перечисляются «узкие места» и возможности для улучшения «сегодняшних» бизнес-процессов в качестве вводимых данных, аналитики процессов разрабатывают рекомендации для каждого «узкого места» и для улучшения выявленных возможностей. Рекомендации могут сопровождаться набором диаграмм действий, иллюстрирующих «будущие» процессы.

Усовершенствование бизнес-процессов может осуществляться в различных формах.

Общие рекомендации могут включать следующие меры:

- Перенумерацию последовательности действий в более подходящем порядке
- Отмену излишних процедур
- Исключение бизнес-процессов или действий, которые не способствуют повышению эффективности поставки товаров, сбора государственных налогов, повышению безопасности границ, улучшению охраны здоровья населения и повышению общественной безопасности
- Интеграцию бизнес-процессов, которые имеют аналогичные цели, путем содействия сотрудничеству между всеми заинтересованными сторонами
- Слияние некоторых процедур, которое может также привести к устранению дублирующей или ненужной документации
- Устранение избыточных данных и ненужной документации
- Гармонизация требований к данным с международными стандартами
- Улучшение обмена информацией между заинтересованными сторонами за счет автоматизации, такой как автоматизация транзакционных операций, использующих бумажные документы, либо при всестороннем обмене информацией, касающейся транспортировок и торговли, между заинтересованными сторонами (безбумажной торговле), как это было осуществлено в рамках проекта CASSANDRA ¹¹, или частично для систем таможенного оформления, таких как ACOTД ¹² (автоматизированная система обработки таможенных данных)
- Отмена устаревших законов, правил и норм
- Передача в частную собственность выполнение операций по контролю качества
- Изменение существующих или создание новых законов, правил и нормативных положений для содействия выполнению рекомендаций
- Внедрение соответствующей передовой международной практики и стандартов, где это возможно
- Организация семинаров, практикумов и тренингов для обмена информацией об изменениях в схемах
- Осуществление программы аккредитации уполномоченного экономического оператора

Рекомендуется, чтобы аналитики процессов пересмотрели следующие международные рекомендации и стандарты, поскольку они могут предоставить аналитикам процессов идеи для разработки рекомендаций (см. также Рамку 3В-20):

¹¹ CASSANDRA (Общая оценка и анализ рисков в глобальной цепи поставок - <http://www.cassandra-project.eu/>) является проектом, осуществляемым в рамках Европейской седьмой рамочной программы по безопасности. Он был инициирован со стратегической целью улучшить обзорность цепочек поставок, что, в конечном итоге, приведет к усовершенствованию бизнес-операций, а также повышению эффективности и результативности проверок государственной безопасности.

¹² ACOTД (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.

- Рекомендация № 18 СЕФАКТ/ООН «Меры по упрощению международных торговых процедур»
- «Пересмотренная Киотская конвенция»
- «Рамочные стандарты» SAFE ВТамО (часть пакета SAFE ВТамО)
- «Таможенные руководящие принципы комплексного управления цепочками поставок» ВТамО (часть пакета SAFE ВТамО)

Рамка 3В-20. Примеры международных документов, направленных на упрощение процедур, связанных с торговлей

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

Рекомендация № 18 СЕФАКТ ООН предоставляет всеобъемлющие рекомендации относительно передовой международной практики и стандартов для упрощения и гармонизации торговых сделок. В целях понимания сложности международной торговли, включая основные элементы торговой сделки, СЕФАКТ ООН разработал модель международной цепочки поставок. На основании 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. Рекомендацию № 18 СЕФАКТ ООН можно скачать по следующей ссылке:

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

«Пересмотренная Киотская конвенция»

«Пересмотренная Киотская конвенция» является международной конвенцией, которая устанавливает стандарты и рекомендуемые правила для пропуска грузов через таможенную, уплаты пошлин и налогов, управления рисками, установления диалога между таможенной и торговлей, а также применения информационных технологий в рамках таможни. Учитывая, что Конвенция способствует использованию упрощенных методов, ожидается, что введение ее в действие приведет к сокращению времени и затрат, связанных с таможенным оформлением.

(<http://unstats.un.org/UNSD/trade/WS%20Bangkok06/Workshop%20materials/KYOTO%20Convention.pdf>).

«Рамочные стандарты» SAFE ВТамО

«Рамочные стандарты» SAFE формулируют принципы и стандарты, которые способствуют гармонизации современных требований к информированию о входящих, отправляемых и транзитных грузах, последовательному использованию подхода к управлению рисками для борьбы с угрозами нарушения безопасности, включая проведение осмотра грузов высокого риска, отправляемых за границу. «Рамочные стандарты» SAFE способствуют созданию механизмов сотрудничества между таможенными и другими государственными учреждениями, особенно для интегрированного управления границами. Различные элементы и необходимые шаги, которые должны быть приняты во внимание при внедрении комплексной системы управления границами, обобщены в Таможенном сборнике № 9 «Интегрированное управление границами». «Рамочные стандарты» SAFE также поддерживают установление партнерства между таможенной и частным сектором на основе реализации Программы уполномоченного экономического оператора (УЭО). Они описывают концепцию УЭО и перечисляют ряд стандартов, практик и процедур, которые и таможня, и члены торгового сообщества, стремящиеся к получению статуса УЭО, как ожидается, примут для повседневного использования. Руководство по внедрению УЭО и соответствующая информация представлены в отдельных документах в Пакете SAFE ВТамО.

(http://www.wcoomd.org/home_pfoverviewboxes_safepackage.htm).

«Таможенные руководящие принципы комплексного управления цепочками поставок» ВТамО (КУЦП)

«Руководящие принципы КУЦП» описывают то, как различные процессы, то есть, предварительная электронная передача экспортером первоначальной декларации об экспортируемых товарах, предварительная электронная передача первоначальной декларации перевозчиком, и предварительная электронная передача импортером первоначальной декларации об импорте товаров должны быть

объединены в интегрированную цепочку таможенного контроля с целью обеспечения целостности груза с того момента, как он покидает место происхождения, до того момента, когда груз прибывает на место или в пункт назначения. «Руководящие принципы КУЦП» поддерживают использование Единого номера грузовой партии (ЕНГП), что соответствует Рекомендации ВТамО по ЕНГП и дополняющим ее «Руководящим принципам», поскольку они являются важным документом, который позволяет таможене связать информацию о грузе, полученную от разных сторон. «Руководящие принципы КУЦП» также объясняют, каким образом контролируемая таможенной цепочка может быть еще более упрощена, когда будет также реализована программа УЭО.

(http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDFandDocuments/Procedures%20and%20Facilitation/safe_package/safe_package_II.pdf).

Действие 6.2

Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта рассматривает предлагаемые рекомендации по оптимизации бизнес-процессов, которые могут включать набор диаграмм действий, отображающих «будущие» бизнес-процессы, и представляет свои замечания.

Действие 6.3

Участники процессов/ эксперты сферы бизнеса рассматривают предлагаемые рекомендации по оптимизации бизнес-процессов, которые могут включать набор диаграмм действий, отображающих «будущие» бизнес-процессы, и представляют свои замечания.

Действие 6.4

Спонсор проекта рассматривает предлагаемые рекомендации по оптимизации бизнес-процессов, которые могут включать набор диаграмм действий, отображающих «будущие» бизнес-процессы, и представляет свои замечания.

Действие 6.5

Аналитики процессов, на основании замечаний, представленных руководителем проекта/ ведущим инженером проекта, участниками процесса/ экспертами сферы бизнеса, а также спонсором проекта, определяют, требуется ли дальнейший пересмотр предлагаемых рекомендаций и диаграмм деятельности, отображающих «будущие» процессы. Если пересмотр необходим, аналитики процессов пересматривают и / или уточняют их в соответствии с полученными замечаниями.

Действие 6.6

Если дальнейший пересмотр не требуется, спонсор проекта одобряет рекомендации и обеспечивает их выполнение.