

Руководство по анализу

бизнес-процессов

для упрощения торговых процедур*

Обновлено сентября 2012



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

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

ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

*This is an informal translation in Russian language, the original English version is available at
http://www.unescap.org/sites/default/files/0%20-%20Full%20Report_6.pdf

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

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

Руководство по анализу бизнес- процессов для упрощения торговых процедур



ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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



Рави Ратнаяке
Директор
Отдел торговли и инвестиций
ЭСКАТО



Вирджиния Крам-Мартос
Директор
Отдел торговли и устойчивого развития
ЕЭК ООН

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Первоначальное издание настоящего Руководства было подготовлено группой в составе Марии Мисовицовой, Пен Биня из ЭСКАТО, Маркуса Пикарта из ЕЭК ООН и Сомнука Керетхо и Тхаянана Пхуапхантхонга из Института инноваций в информационных технологиях Касетсартского университета. Координацию всей работы осуществляла Шамика Сириманне, начальник Секции упрощения торговых процедур. Значительный вклад внес Николаус Салинг (консультант). Ценные дополнения были получены от Янна Дюваля, Санг Вон Лима (ЭСКАТО) и Тома Баттли (ЕЭК ООН). Внешнее редактирование проведено Дороти Ван Шооневельд.

Настоящее пересмотренное и дополненное издание Руководства по анализу бизнес-процессов (АБП) НЭкТ ООН было подготовлено Тхаянаном Пхуапхантхонгом под руководством Янна Дюваля, Исполняющего обязанности начальника Секции упрощения торговых процедур. Изменения и дополнения были сделаны на основе отзывов, полученных от пользователей, применивших методологию АБП при проведении анализа процессов импорта и экспорта в более чем 10 странах в Азиатско-Тихоокеанском регионе в период с 2010 по 2011 год, в том числе Сока Сипхана (Камбоджа), Прабира Де (Индия), и Сомнука Керетхо (Таиланд). Также были приняты во внимание данные и предложения, полученные от членов Консультативной группы по анализу бизнес-процессов НЭкТ ООН, которые встретились в октябре 2011 года в Сеуле, Республика Корея, в том числе от Йена Ватта, Прикладная электронная торговля, Австралия. Санг Вон Лим (ЭСКАТО), Кристиан Ксолл (ЭСКАТО) и Маркус Пикарт (ЕЭК ООН) также предоставили полезную информацию для пересмотренного и исправленного издания. Также выражается признательность Бонгкожмане Кохсуван за помощь, оказанную при доработке и форматировании пересмотренного Руководства.

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

ВВЕДЕНИЕ

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

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

Для того, чтобы механизм «единого окна» отвечал нуждам заинтересованных сторон на различных этапах международной системы поставок, важно, чтобы он отражал существующие бизнес-процессы. Учитывая тот факт, что существующие бизнес-процессы могут быть связаны с излишними действиями и сложными требованиями, которые порождают неэффективность процедур и узкие места, крайне важно упрощать существующие бизнес-процессы и согласовывать их, где это применимо, с соответствующими международными рекомендациями, передовым опытом и стандартами, такими как Рекомендация №18 СЕФАКТ ООН к Мерам по упрощению процедур международной торговли, Пересмотренная Киотская конвенция ВТамО, Таможенные Руководящие принципы комплексного управления цепочками поставок ВТамО, а также Рамочные стандарты безопасности и облегчения мировой торговли, до принятия их в качестве основы для разработки «Единого окна». Согласование и упрощение бизнес-процессов невозможно без достаточного и глубокого понимания существующей практики.

Руководство по АБП предлагает простую методику выявления, отображения и анализа «сегодняшних» бизнес-процессов, происходящих в международной торговле, и помогает в разработке рекомендаций по их дальнейшей оптимизации. В нем предлагается ряд практических мер и действий, начиная от задания рамок проекта анализа бизнес-процессов, планирования его реализации, сбора соответствующих данных и представления его в легком для понимания формате и кончая анализом собранных данных для определения узких мест и разработки рекомендаций по оптимизации этих процессов. Настоящий рекомендуемый комплекс мер и действий был составлен на основе анализа бизнес-процессов, проведенного в Таиланде в ходе подготовки к разработке в этой стране Электронной логистики на базе «единого окна», что является национальной задачей страны в рамках инициативы АСЕАН по разработке системы «единого окна». Для демонстрации практических аспектов *Руководства по АБП*, представлен поэтапный подход выявления, отображения и анализа «сегодняшних» бизнес-процессов, происходящих в международной торговле. На основании результатов, разрабатываются рекомендации по дальнейшему совершенствованию рассматриваемых существующих конвенций, определенных в Руководстве.

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

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

С помощью *Руководства по АБП* специалисты-практики научатся применять поэтапный подход к анализу бизнес-процессов и разработке рекомендаций по их дальнейшей оптимизации. Вместе с тем, руководители высшего звена станут лучше понимать связи между анализом бизнес-процессов и мерами по упрощению торговых процедур, включая упрощение бизнес-процессов, согласование данных и внедрение системы «единого окна». Они ознакомятся с предварительными мерами, которые потребуется принять до реализации мер по упрощению торговых процедур.

СОДЕРЖАНИЕ

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	II
ВВЕДЕНИЕ.....	III
СОДЕРЖАНИЕ	V
СПИСОК РАМОК.....	VI
СПИСОК РИСУНКОВ	VII
СПИСОК ТАБЛИЦ.....	VIII
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	IX
1. УПРОЩЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	1
2. ВВЕДЕНИЕ В АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	5
3. РУКОВОДСТВО ПО АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ УПРОЩЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР	13
<i>Этап I: Определение рамок</i>	<i>21</i>
<i>Стадия 1: Определение рамок проекта</i>	<i>21</i>
Стадия 2: Разработка плана работы и обеспечение ресурсов	27
<i>Этап II: Сбор данных и регистрация процессов</i>	<i>32</i>
Стадия 3: Сбор справочной информации	32
Стадия 4: Проведение собеседования и запись собранных данных	34
<i>Этап III: Анализ процессов и разработка рекомендаций</i>	<i>46</i>
Стадия 5: Анализ «сегодняшних» процессов	47
Стадия 6: Разработка и предложение рекомендаций	57
4. ВЫВОДЫ НА БУДУЩЕЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	61
5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
ГЛОССАРИЙ.....	65
БИБЛИОГРАФИЯ	67
Приложение: Анализ бизнес-процессов экспорта жасминового риса из Таиланда.....	69

СПИСОК РАМОК

Рамка 1-1. Модель международной системы поставок СЕФАКТ ООН.....	1
Рамка 3В-1. Предметное исследование – Определение рамок проекта	22
Рамка 3В-2. Предметное исследование – Область анализа	23
Рамка 3В-3. Выявление основных бизнес-процессов	24
Рамка 3В-4. Предметное исследование – Визуализация рамок проекта.....	25
Рамка 3В-5. Предметное исследование – Прецеденты основных бизнес-процессов по экспорту замороженных креветок.....	29
Рамка 3В-6. Оценка с помощью метода оценки и пересмотра проекта (ПЕРТ)	30
Рамка 3В-7. Обязанности и необходимая квалификация аналитиков процессов	31
Рамка 3В-8. Результат Стадии 4.....	35
Рамка 3В-9. Примеры вопросов для собеседования	39
(Для проведения собеседования с экспортером/импортером и государственным учреждением)	39
Рамка 3В-10. Как нарисовать диаграмму действий	41
Рамка 3В-11. Предметное исследование – Описание процесса «Прецедент 2.1) Взятие и исследование образца продукта» в рамках Анализа бизнес-процессов по экспорту замороженных креветок из Таиланда в Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз.....	43
Рамка 3В-12. Объединение (частичное) диаграмм действий из Анализа бизнес-процессов по экспорту замороженных креветок из Таиланда в Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз.....	44
Рамка 3В-13. Схема времени/процедур экспорта из Анализа бизнес-процессов по экспорту замороженных креветок из Таиланда в Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз	45
Рамка 3В-14. Анализ Схемы времени/процедур экспорта замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта, включая Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз (1)	48
Рамка 3В-15. Анализ Схемы времени/процедур экспорта замороженных креветок из Таиланда на крупные рынки экспорта, включая Соединенные Штаты, Японию и Европейский Союз (2)	50
Рамка 3В-16. Примеры вопросов, служащих ориентиром для Анализа бизнес-процессов	51
Рамка 3В-17. Примеры контрольного списка для Анализа бизнес-процессов.....	52
Рамка 3В-18. Предметное исследование – Сравнительный анализ показателей экспорта замороженных креветок из Бангладеш и Таиланда в Японию (1).....	54
Рамка 3В-19. Предметное исследование – Сравнительный анализ показателей экспорта замороженных креветок из Бангладеш и Таиланда в Японию (2).....	55
Рамка 3В-20. Примеры международных инструментов по упрощению торговых процедур	59

СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1В-1. Ступенчатый подход к разработке системы электронного «единого окна» ...	3
Рисунок 2С-1. Диаграмма прецедентов	7
Рисунок 2С-2. Диаграмма действий, разъясняющая Прецедент «2.3) Подготовка экспортной лицензии»	9
Рисунок 3А-1. Основные стадии анализа бизнес-процессов и участвующие в нем стороны	13
Рисунок 3В-1. Стороны, участвующие в Стадии 1	21
Рисунок 3В-2. Действия на Стадии 1	22
Рисунок 3В-3. Стороны, участвующие в Стадии 2	27
Рисунок 3В-4. Действия на Стадии 2	28
Рисунок 3В-5. Стороны, участвующие в Стадии 3	32
Рисунок 3В-6. Действия на Стадии 3	33
Рисунок 3В-7. Стороны, участвующие в Стадии 4	37
Рисунок 3В-8. Действия на Стадии 4	38
Рисунок 3В-9. Стороны, участвующие в Стадии 5	47
Рисунок 3В-10. Действия на Стадии 5	47
Рисунок 3В-11. Стороны, участвующие в Стадии 6	57
Рисунок 3В-12. Действия на Стадии 6	57

СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 2С-1. Обозначение прецедентов.....	8
Таблица 2С-2. Обозначение диаграмм действий	9
Таблица 3А-1. Роли и обязанности участвующих сторон в АБП	16
Таблица 3А-2. Обзор АБП.....	17

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

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

1. УПРОЩЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Международная торговая сделка охватывает все действия, связанные с заключением торговых контрактов (торговые процедуры), организацией внутренних и трансграничных перевозок грузов (транспортные процедуры), оформлением экспорта и импорта для удовлетворения нормативных требований (нормативные процедуры) и оплатой закупленных товаров (финансовые процедуры). Эти действия включают в себя «сбор, представление, передачу и обработку данных, необходимых для перемещения товаров».¹ Для этого необходимо налаживать сотрудничество между многими сторонами, включая экспортеров / коммерсантов, государственные учреждения и поставщиков услуг из разных стран.

Рамка 1.1. Модель международной системы поставок СЕФАКТ ООН

В Рекомендации № 18 СЕФАКТ ООН приводится упрощенный пример международной системы поставок в модели «покупка-перевозка-платеж» (см. рисунок ниже). В модели показан «ряд отдельных действий», выполняемых в ходе всей международной торговой сделки. К тому же в международной системе поставок существуют разные основные «субъекты», такие как государственные учреждения, посредники (т.е. поставщики услуг) и коммерсанты, связанные с различными действиями внутри системы.



¹ ОЭСР. (2002). *Business Benefits of Trade Facilitation*. Организация экономического сотрудничества и развития. Париж.

1А Участники и их интересы

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

а) Государственные органы

Государственные органы, участвующие в трансграничной торговле, различаются в зависимости от страны, но обычно это Министерство торговли, финансовые/таможенные, транспортные, медицинские, сельскохозяйственные, информационно-коммуникационные, ветеринарные, растениеводческие и карантинные учреждения. Они все отвечают за осуществление широкого ряда стратегий управления границами, такими как предотвращение нелегального перемещения людей и грузов, защита национальных и международных общественных интересов с точки зрения здоровья, надежности и безопасности, а также содействие легальным поездкам и торговле. Таможня является одним из государственных органов, активно участвующим в управлении границами. Ее роль расширилась от таких традиционных задач, как контроль ввоза и вывоза товаров, соблюдение торгового законодательства, обеспечения соблюдения принципов торговли и сбор доходов до упрощения торговых процедур с использованием системы очистки груза до прибытия на таможню, концепции уполномоченного оператора (УЭО), зеленых коридоров и ревизий после очистки, а также на применение опирающихся на информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) решений в деле упрощения торговых процедур, например систем «единого окна».

б) Посредники

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

в) Коммерсанты

Коммерсантами являются лица, которые покупают и продают товары. Как правило, они являются заказчиками груза и пользователями услуг, предоставляемых посредниками. При осуществлении международных торговых сделок они должны соблюдать нормативные требования государственных учреждений, как своей страны, так и страны назначения груза, и соответствующих транзитных стран. Конкурентоспособность продавцов зависит не только от производственных мощностей продавцов, но также и от их способности выполнять заказы. Это означает, доставить продукцию к месту назначения в нужное время, нужного качества, в нужном количестве, по разумным ценам, а также оказывать иные услуги в соответствии с требованиями, как например отслеживание груза. Поэтому важно повысить прозрачность и предсказуемость международной системы поставок, особенно в таможенных процедурах, физическом осмотре товаров, и получении административных документов, связанных с торговлей таким образом, чтобы

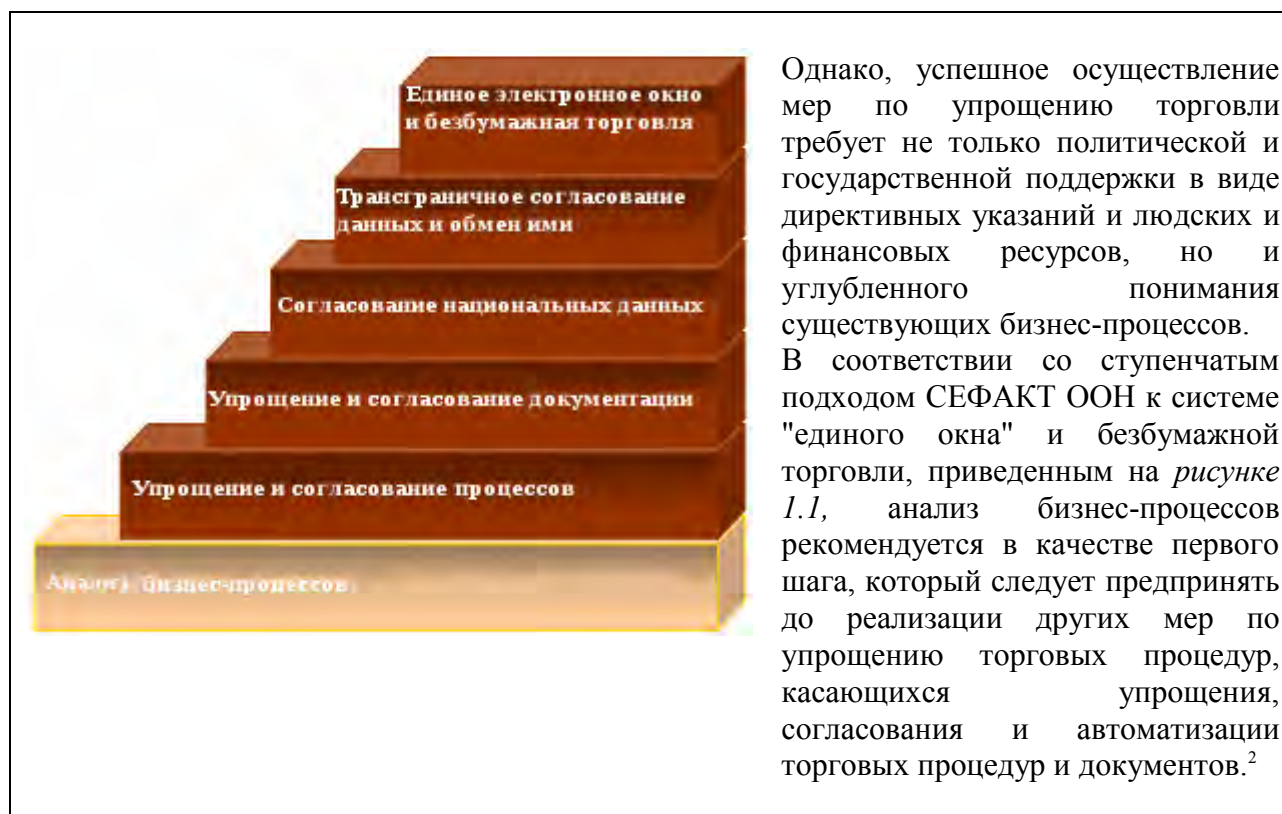
свести к минимуму расходы на торговые операции и неопределенность в системе поставок.

1В Анализ бизнес-процессов в контексте упрощения торговых процедур

Упрощение процедур торговли рекомендуется многими международными и межправительственными организациями в качестве стратегии устранения узких мест и сложностей международной торговли. Различные принятые определения отражают разные меры по упрощению процедур торговли. Они включают в себя:

- упрощение торговых процедур и, где возможно, отмена ненужных и дублирующих процедур;
- согласование торговых процедур в соответствии с международными рекомендациями, передовым опытом и стандартами;
- упрощение и стандартизация документов, необходимых для международных торговых сделок;
- согласование и стандартизация информации и движения информации, связанной с международной торговой сделкой;
- эффективный и действенный обмен информацией, связанной с торговлей и перевозками между сторонами, участвующими в международной системе поставок;
- использование, стандартизация и оптимизация физической инфраструктуры и объектов; и
- согласование применяемых законов и положений в соответствии с международными стандартами.

Рисунок 1В-1 Ступенчатый подход к разработке электронной системы «единого окна» и безбумажной торговли



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

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

2. ВВЕДЕНИЕ В АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2А Определение и рамки

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

ряд логически взаимосвязанных действий, которые обычно сопровождаются соответствующими потоками информации для перемещения товаров через границы от продавца к покупателю и оказания соответствующих услуг.

Бизнес-процессы - ценные организационные ресурсы. Они дают возможность создавать активы организации и обеспечивать их стоимость в соответствии с определением ее целей. Бизнес-процессы зачастую приводятся в движение под действием информации. В международной системе поставок перемещение груза должно сопровождаться соответствующей грузовой документацией. Например, экспорт риса из некоторых стран Азии, наиболее ориентированных на торговлю, может включать в себя 15 различных сторон, 24 документа, и около 700 элементов данных.³ Согласно данным АБР и ЭСКАТО (2009 год), экспортеру может потребоваться не меньше 22 дней для соблюдения различных процедур и подготовки груза для отправки на экспорт в ближайшем порту. Одной из причин, мешающей перемещению груза, является задержка с оформлением документов или неполная информация по бизнес-процессам. В среднем, каждый дополнительный день задержки груза перед отправкой сокращает объем торговли, по меньшей мере, на 1 процент и приблизительно на 6 процентов, если продукты включают скоропортящиеся сельскохозяйственные товары.⁴

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

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

³ ADB and UNESCAP (2009). *Designing and Implementing Trade Facilitation in Asia and the Pacific*. Asian Development Bank. Manila.

⁴ Djankov, S., Freund, C., and Pham, C. (2006). *Trading on Time*. World Bank. Washington DC.

2В Методология моделирования бизнес-процессов, используемая в настоящем Руководстве

Моделирование бизнес-процессов - это метод отображения бизнес-процессов, при котором каждый элемент бизнес-процесса представлен графическим обозначением. Полученное графическое представление бизнес-процесса называется *модель бизнес-процесса*. Каждая модель бизнес-процесса показывает:

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

Отображение существующих бизнес-процессов в виде простых диаграмм и кратких описаний помогает добиться единого понимания действующих норм и оперативных процедур соответствующими сторонами, а также повысить их знания о бизнес-процессах. Кроме того, оно служит основой для определения областей оптимизации бизнес-процессов. Также помогает политикам перепроектировать процессы, вносить необходимые изменения на основе имеющейся информации и целенаправленно, а также обосновывать эти изменения. АБП также дает понимание сути того, как определенные концепции могут повысить операционную эффективность, прозрачность и результативность.

Стороны, участвующие в бизнес-процессах, включают специалистов-практиков, ежедневно имеющих дело с зарегистрированными бизнес-процессами; экспертов, которые могут быть приглашены для оказания помощи в подготовке и выполнении программ оптимизации бизнес-процессов, и руководителей, принимающих обоснованные решения о пересмотре соответствующих нормативных положений и процедур.

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

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

Унифицированный язык моделирования (UML)⁵ имеет ряд стандартных графических обозначений для моделирования бизнес-процессов. UML получил международное признание и широко применяется не только специалистами-практиками в деловых кругах, но и в информационной технологии и разработке программного обеспечения.

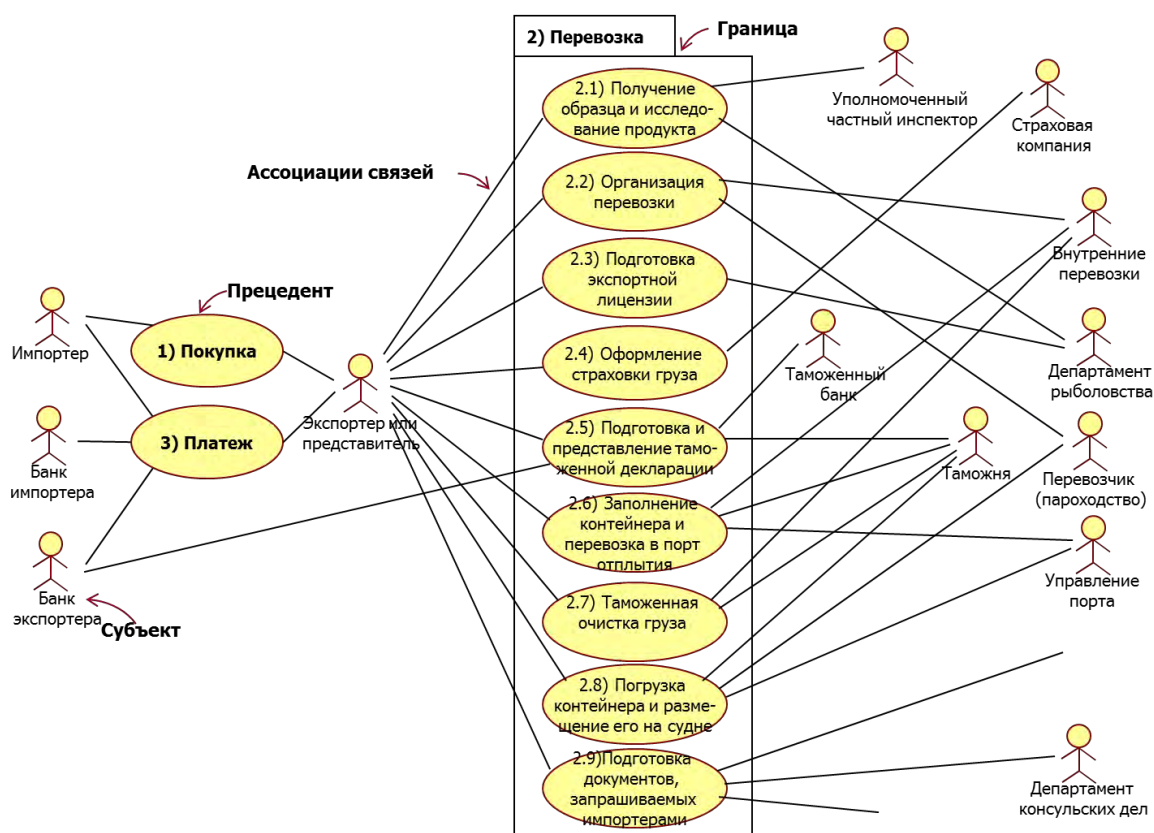
⁵ Страница, посвященная языку UML: <http://www.uml.org>

Качество модели бизнес-процесса зависит не только от ее возможности точно представлять различные элементы бизнес-процесса, но также и надлежащего применения графических обозначений. Благодаря единообразию в использовании методов моделирования результаты легко воспринимаются, анализируются и подтверждаются. Если конечная цель моделирования и анализа бизнес-процессов состоит в автоматизации международных торговых сделок и переходе к электронным торговым документам, которыми можно обмениваться в системе «единого окна», то использование общих стандартных графических обозначений приобретает исключительное значение. Объясняется это главным образом тем, что общие стандартные графические обозначения позволяют экспертам деловой сферы передавать требования к процедурам и к оформлению документации с техническими экспертами, которых назначают для введения этих систем в действие.

2С Графические обозначения языка UML, используемые в настоящем Руководстве

В анализе бизнес-процессов диаграмма прецедентов, такая как показана на Рисунке 2С-1, служит критерием проекта. Ее цель - дать графический обзор основных бизнес-процессов, которые подлежат дальнейшему углубленному исследованию. На ней указываются все стороны, участвующие в этих бизнес-процессах, и все фактические связи между этими процессами и участвующими сторонами.

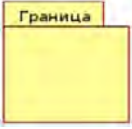

Рисунок 2С-1. Диаграмма прецедентов



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

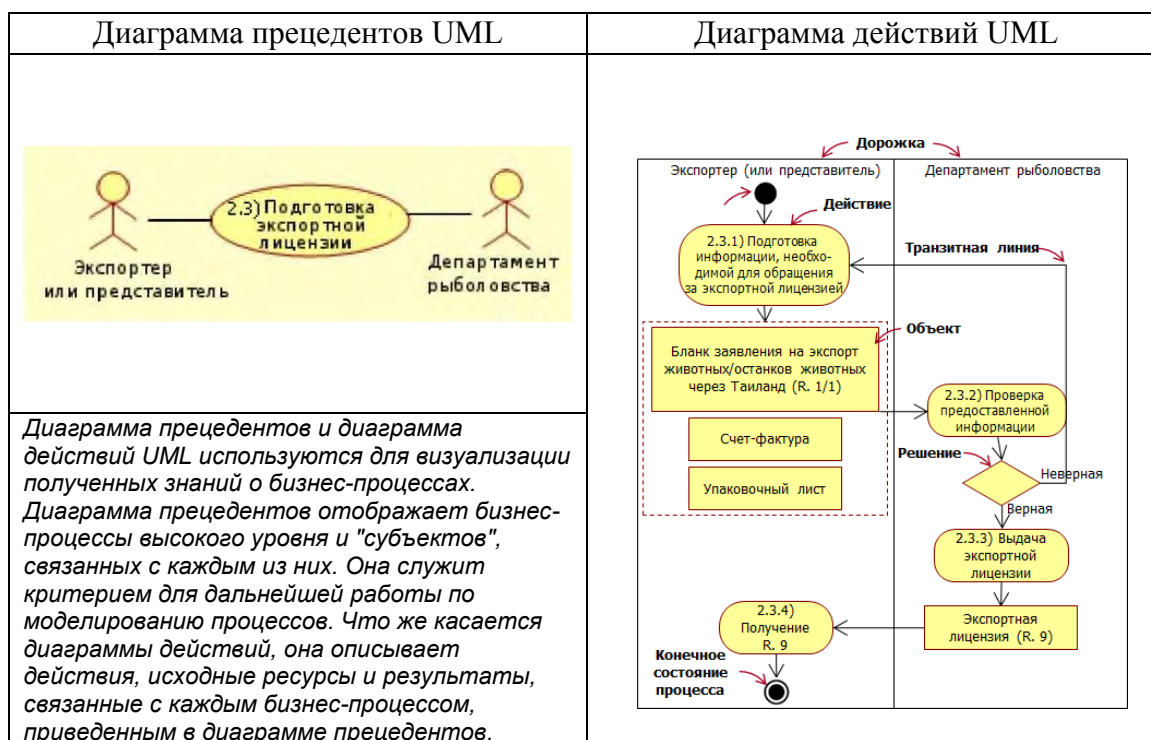
Различные элементы диаграммы прецедентов включают в себя субъект, прецедент, и ассоциацию взаимосвязей. Использование границы не является обязательным. Это может быть полезно в качестве средства для создания прецедентов. В Таблице 2С-1 представлен ряд графических обозначений, используемых в диаграмме прецедентов, с объяснением их значений.

Таблица 2С-1. Обозначение прецедентов

Обозначение	Описание и пояснения к использованию
	<p>Граница объекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – представляет область процесса; – включает наверху название границы объекта – Например, отгрузка
	<p>«Субъект»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – представляет роль, исполняемую в определенном бизнес-процессе; – может быть человеком, организацией, департаментом и т.д.; – называется по исполняемой роли; – помещается вне границы объекта – Например, Экспортер или представитель, банк Экспортера
	<p>Прецедент:</p> <ul style="list-style-type: none"> – представляет основной бизнес-процесс; – называется описательной фразой из глагола и существительного – Например, покупка, взятие и исследования образца продукта
	<p>Ассоциация взаимосвязей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – связывает «субъектов» с прецедентами (более поздними бизнес-процессами), в которых они участвуют




Как показано на Рисунке 2С-2, диаграмма действий подробно отображает каждый бизнес-процесс, приведенный в диаграмме прецедентов. Она изображает последовательность действий и информационные потоки от одной ответственной стороны к другой. Она информирует пользователей не только о том, кто что делает и в каком порядке, но и об исходных документах, служащих предпосылкой для действий, и о заключительных документах, которые могут быть получены по завершении действий.





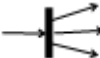

Рисунок 2С-2. Диаграмма действий, поясняющая Прецедент «2.3) Подготовка экспортной лицензии»



В Таблице 2С-2 приводится ряд графических обозначений для составления диаграмм действий с объяснением их значения. Эти обозначения адаптированы из языка UML.

Таблица 2С-2. Обозначения Диаграммы действий

Обозначение	Описание и пояснение к использованию
	Начальное состояние <ul style="list-style-type: none"> представляет начало ряда действий; каждая диаграмма действий может иметь только одно начальное состояние.
	Конечное состояние хода действий <ul style="list-style-type: none"> используется для остановки хода действий; указывает, что дальнейшие действия не могут совершаться в описываемом контексте.
	Конечное состояние действия <ul style="list-style-type: none"> используется для указания завершения бизнес-процесса

<table><tr><td>Участник 1 процесса</td><td>Участник 2 процесса</td><td>Участник n процесса</td></tr></table>	Участник 1 процесса	Участник 2 процесса	Участник n процесса	<p>«Дорожка»</p> <ul style="list-style-type: none">Используется, чтобы разделить отдельные действия по лицам/учреждениям, ответственным за выполнение своих действий;Называется по имени ответственного лица, организации или департамента;Например, Экспортер или представитель, Департамент рыболовства
Участник 1 процесса	Участник 2 процесса	Участник n процесса		
	<p>Действие</p> <ul style="list-style-type: none">представляет неразделимый фрагмент поведения;называется по имени, которое 1) начинается с глагола и заканчивается существительным; и 2) носит короткое название, но содержит достаточно информации, чтобы быть понятным читателямНапример, подготовить информацию, необходимую для обращения за экспортной лицензией, проверить представленную информацию, выдать экспортную лицензию, получить (R. 9)			
	<p>Объект</p> <ul style="list-style-type: none">Представляет документ или информацию, переходящую от одного действия к другомуНазывается по имени документаНапример, Бланк заявления на экспорт животных/останков животных через Таиланд (R. 1/1), счет-фактура, упаковочный лист, экспортная лицензия (R. 9)			
	<p>Решение</p> <ul style="list-style-type: none">Представлено в виде ромба;Ссылается на узел, где, в зависимости от результата конкретного предыдущего действия, необходимо принять решение;Имеет множество линий перехода, исходящих из узла принятия решения и соединяющихся с различными действиями;Отмечает каждую линию перехода, исходящую из какого-либо «Действия» с условием, например, верная или неверная.			
	<p>Линия перехода</p> <ul style="list-style-type: none">Указывает последовательный ход действий и информационные потоки в диаграмме действий			
	<p>Вилка (Разветвление контроля)</p> <ul style="list-style-type: none">Используется для визуализации нескольких параллельных или одновременных действий			
	<p>Соединение (Синхронизация контроля)</p> <ul style="list-style-type: none">Используется для указания места прекращения ряда параллельных или одновременных действий			

2D Инструменты моделирования бизнес-процесса

Бизнес-процессы можно моделировать при помощи простых инструментов для рисования, таких как бумага и карандаш, обычного офисного программного обеспечения (например, Microsoft Powerpoint, OpenOffice Impress, iWork Keynote), и базового программного обеспечения для составления диаграмм⁶ (например, Microsoft Visio, OpenOffice Draw, SmartDraw).

Аналитики процессов могут рассмотреть возможность использования готового инструмента, который был разработан специально для облегчения не только моделирования моделей бизнес-процессов, но и для управления хранилища⁷ модели бизнес-процессов (например, Enterprise Architect, MajicDraw, StarUML). Управление хранилищем модели бизнес-процессов включает такие мероприятия, как:

- Создание хранилища модели бизнес-процессов;
- Хранение моделей бизнес-процессов и связанных с ними знаниями о процессах в хранилище;
- Обновление этих моделей бизнес-процессов и знаний о процессах, а также
- Управление любыми изменениями, внесенными и которые должны быть внесены в модели бизнес-процессов и знания о процессах.

Хранилище бизнес-процессов, которое может быть создано при помощи этих готовых инструментов моделирования бизнес-процессов, служит центральным местом хранения моделей бизнес-процессов и знаний о процессах. Посредством этого инструмента аналитики процессов имеют легкий доступ к хранилищу, которое отображает как модели бизнес-процессов в целом, так и отдельных элементов, которые составляют модели бизнес-процессов. Повторное использование моделей бизнес-процессов, их образцов, а также их частей, таким образом, становится проще. Тем не менее, важно помнить, что аналитики процессов могут столкнуться с высокими и крутыми склонами изучения, прежде чем они смогут воспользоваться преимуществами богатых инструментов моделирования бизнес-процессов.

2E Результаты анализа бизнес-процессов

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

- диаграмму прецедентов, показывающую рамки проекта по анализу бизнес-процессов;
- ряд диаграмм действий; каждая поясняет основной бизнес-процесс, представленный прецедентом в диаграмме прецедентов;
- ряд описаний процессов; по каждому процессу дается текстовое описание самой диаграммы действий и связанной с ней информацией, включая соответствующие законы, правила и положения, требования к документам, входные ресурсы и

⁶ See http://en.wikipedia.org/wiki/Diagramming_software for an extended list.

⁷ See http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Unified_Modeling_Language_tools for an extended list.

- критерии входа / начала бизнес-процесса, результат и критерии выхода из бизнес-процесса, и указывают среднее время, необходимое для их завершения;
- перечень торговых формуляров и документов, которые могут сопровождаться образцами копий;
 - объединенную диаграмму действий;
 - схему времени/процедур;
 - перечень выявленных узких мест; и
 - рекомендации по оптимизации бизнес-процесса и/или моделей усовершенствованного бизнес-процесса.

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

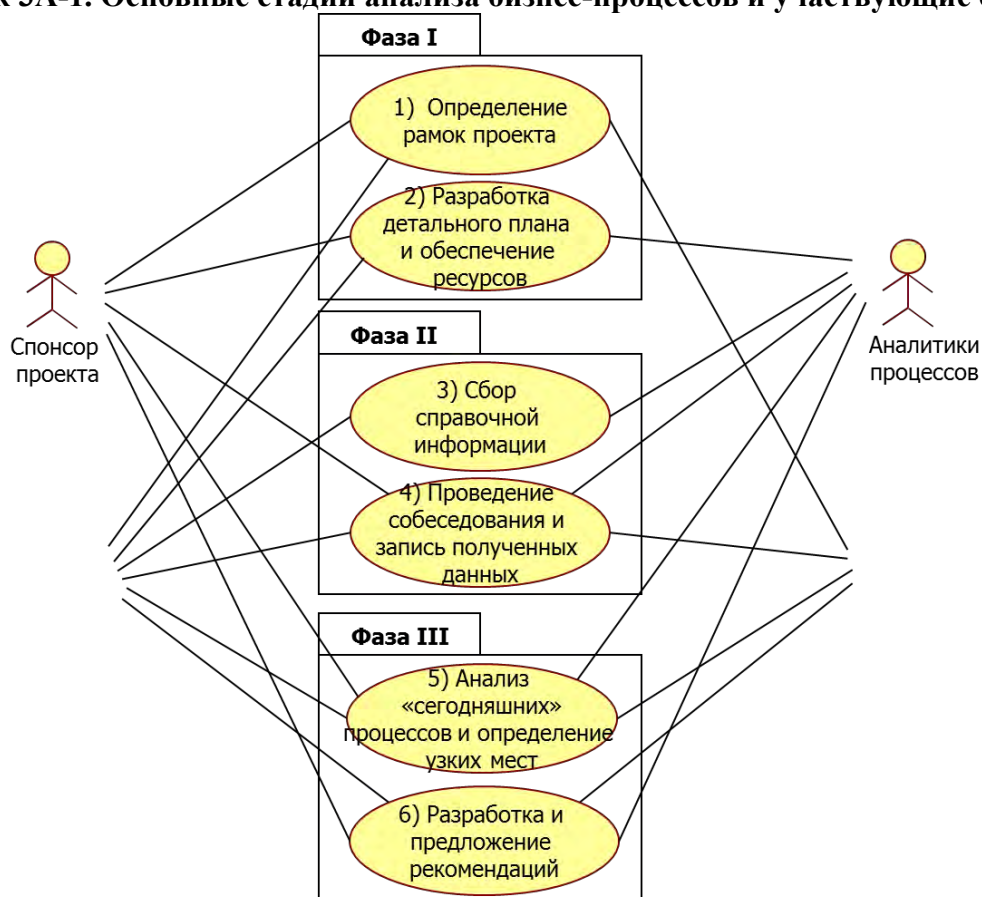
3. РУКОВОДСТВО ПО АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ УПРОЩЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРОЦЕДУР

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	Соблюдать точность в отношении рамок исследования по анализу процессов 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. 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. 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. 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.	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, показывающих</i></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, содержащий:</i></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>	<p>Не считать, что все предлагаемые рекомендации можно будет воплотить в жизнь.</p>

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:

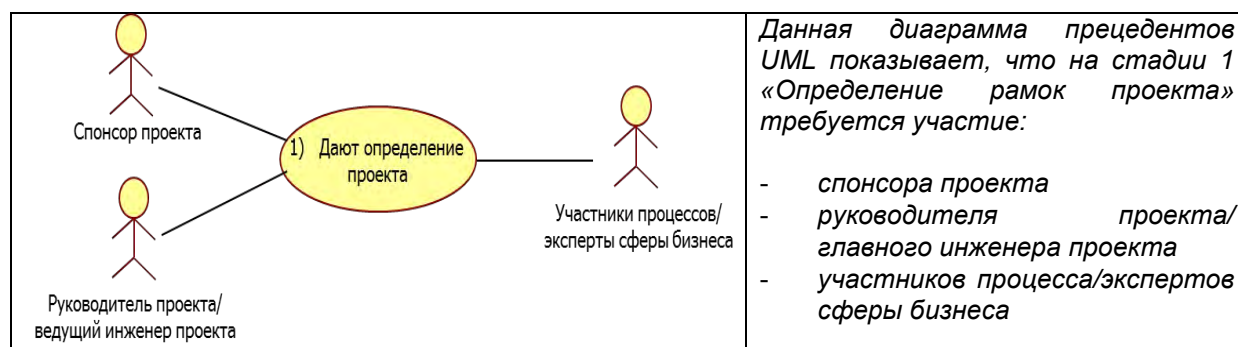
Стадия 1 - Определение рамок проекта

Стадия 2 - Разработка подробного плана работы и обеспечение ресурсов

Стадия 1: Определение рамок проекта

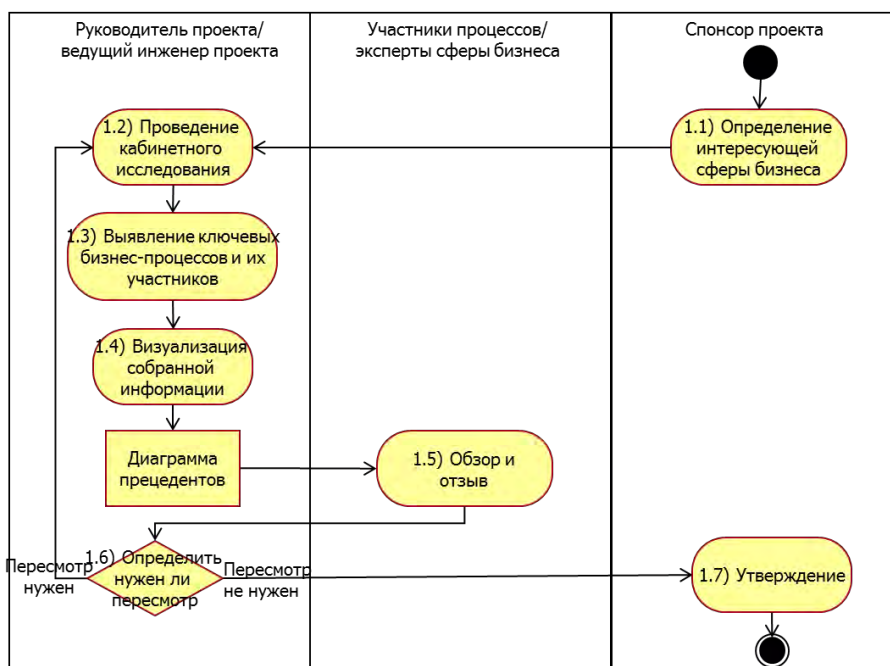
Стадия 1 направлена на определение критерия для дальнейшей работы по моделированию бизнес-процессов. С помощью диаграммы прецедентов UML на рисунке ниже показаны бизнес-процессы высокого уровня и «субъекты», связанные с каждым из них.

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

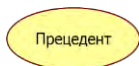
Руководитель проекта/ ведущий инженер может предоставить информацию о времени и затратах экспортеров на получение лицензий и членства, а также о сроках их действия. Информацию, касающуюся таких нормативных требований, тем не менее, следует рассматривать только в качестве «исходной информации и критериев 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;

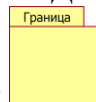


- для отображения каждой участвующей стороны, известной как участник процесса/эксперт сферы бизнеса; и



- 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.

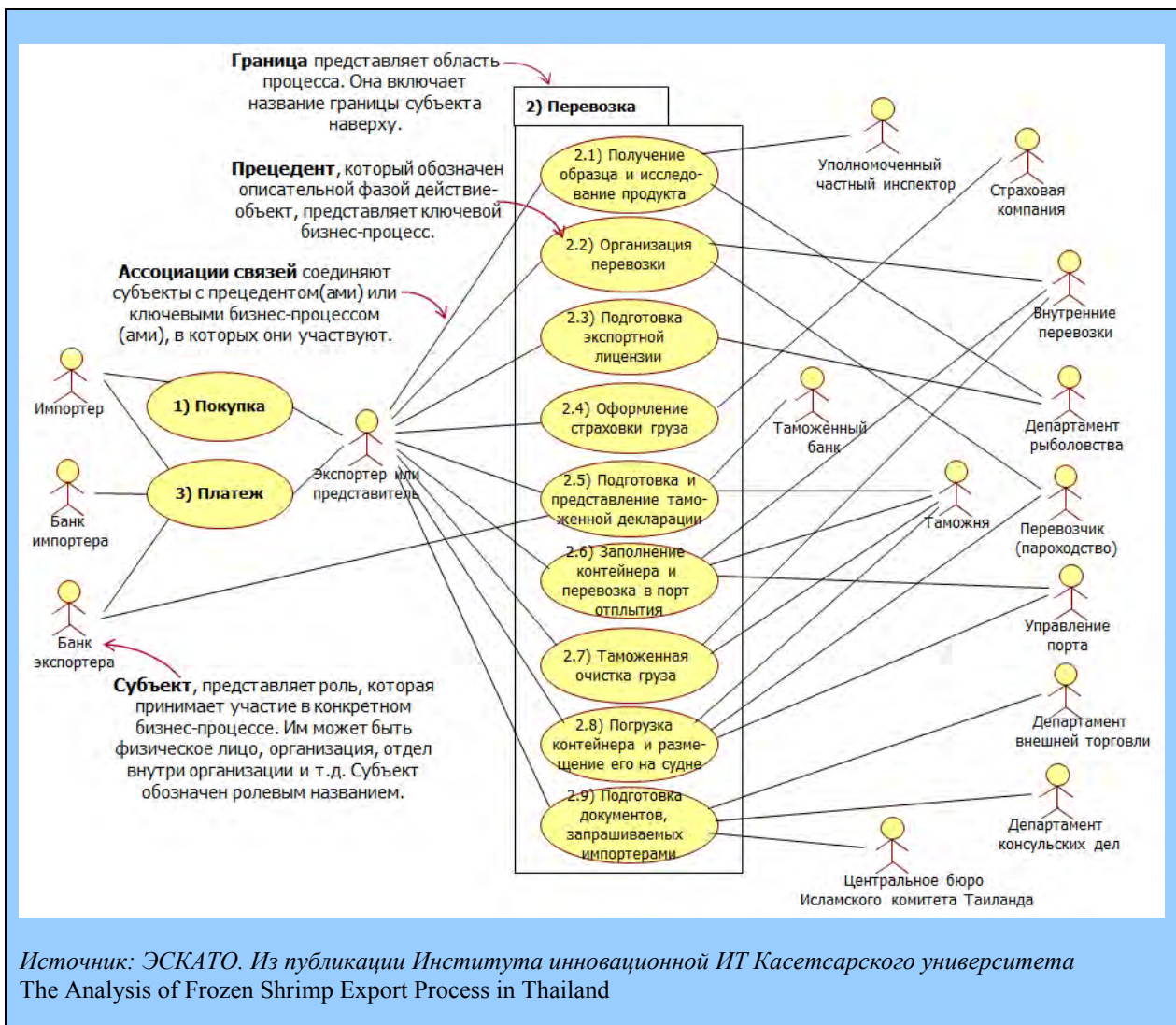
При вычленении бизнес-процессов, подпадающих под сферу бизнеса, представляющей интерес, рекомендуется по ряду причин первым делом в диаграмме прецедентов показать бизнес-процессы высокого уровня и участвующие в них стороны:

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.

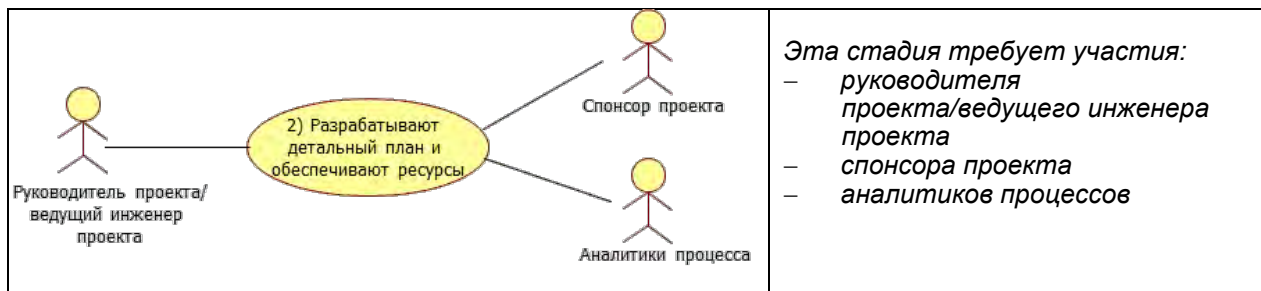
Диаграмма прецедентов позднее может быть изменена, если будет обнаружена неточность. Пересмотренная диаграмма должна быть утверждена спонсором проекта до принятия ее в качестве критерия.

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.

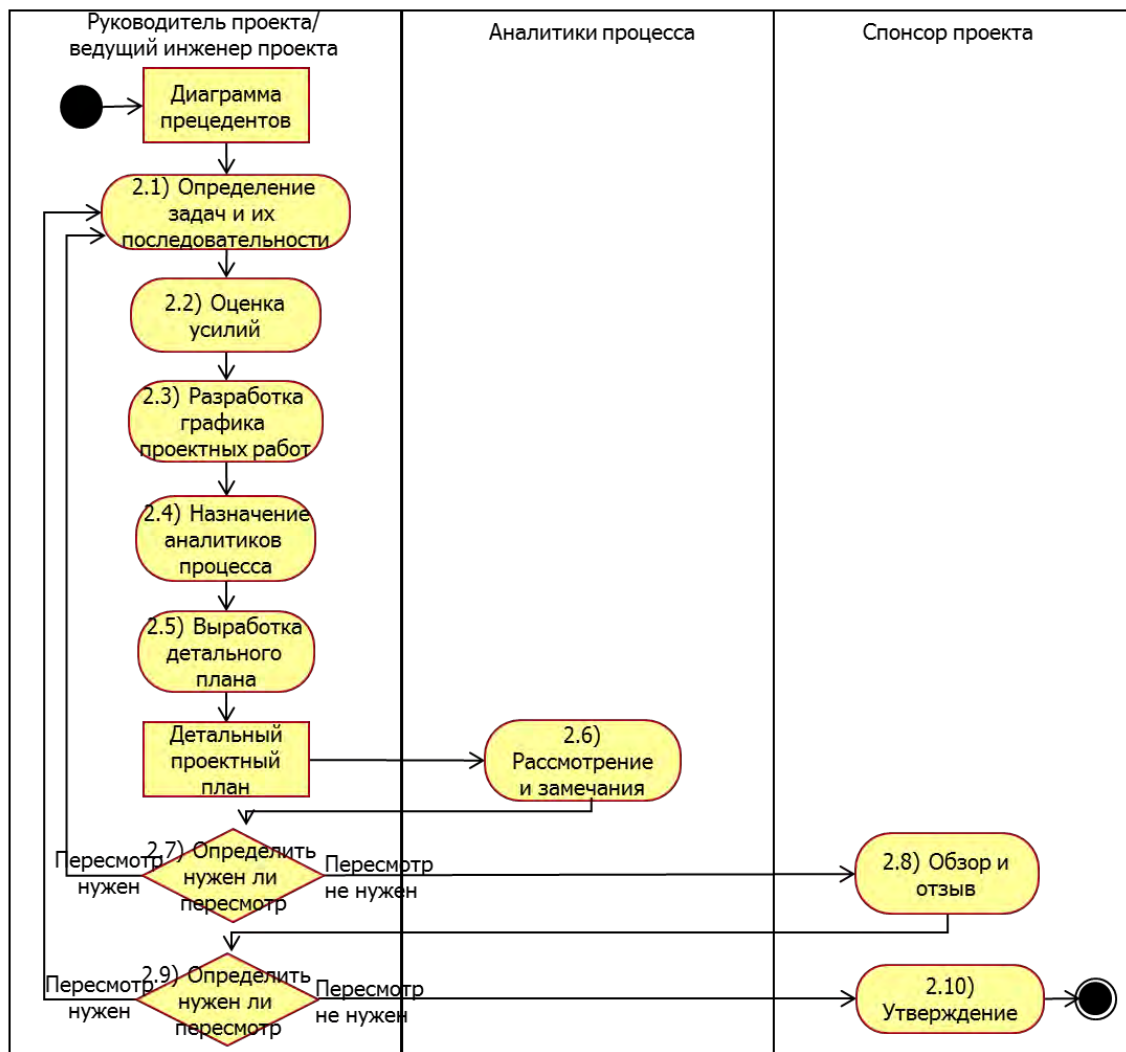
Опираясь на диаграмму прецедентов, можно разработать схему разделения работы. Ориентированное на результат описание проектных задач кратко приводится в схеме разделения работы и затем служит отправной точкой для оценки затрат на осуществление проекта, кадровых потребностей и сроков осуществления.

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

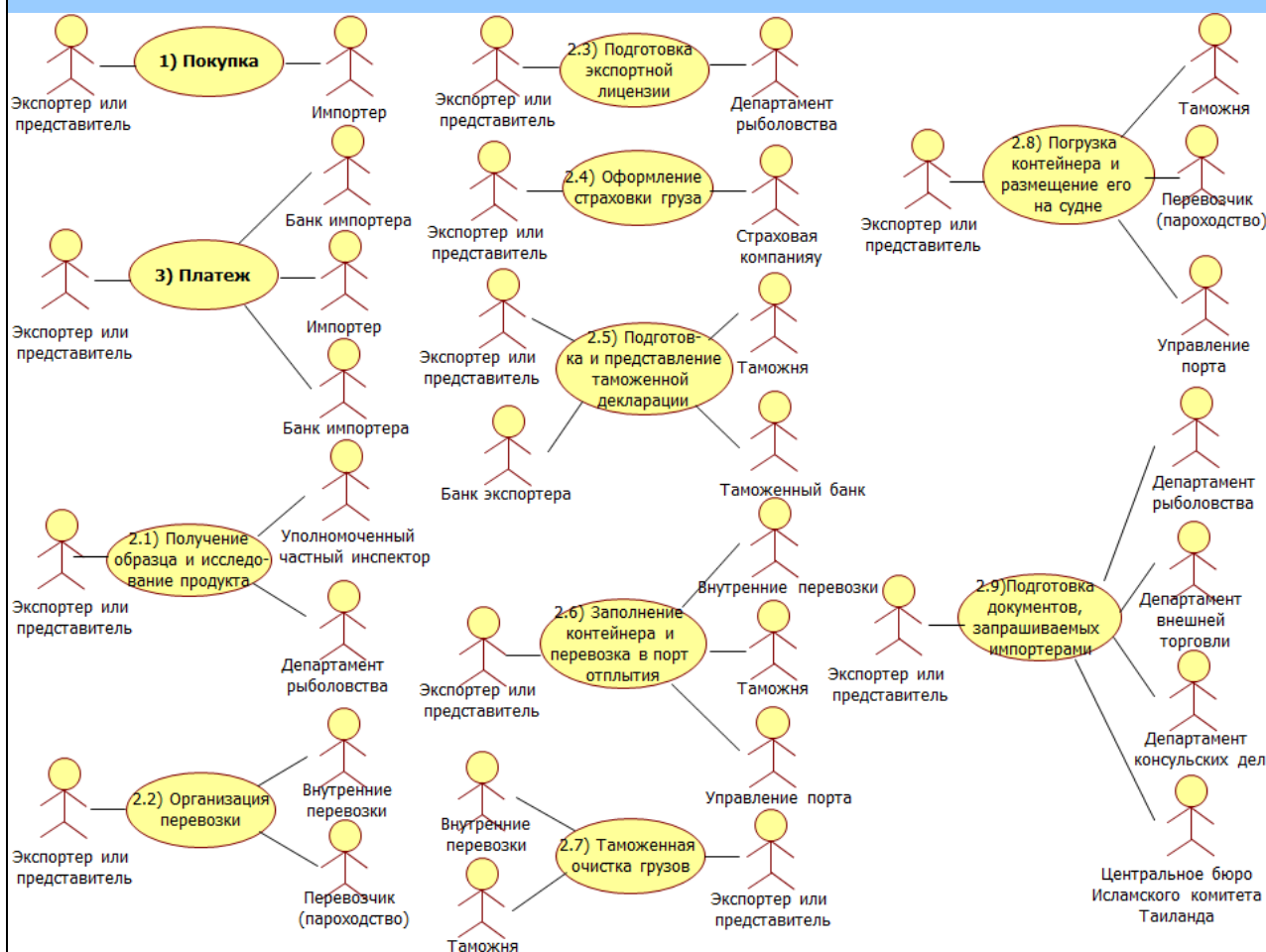
Руководитель проекта/ ведущий инженер проекта определяет в последовательном порядке задачи, необходимые для получения всех результатов проекта анализа бизнес-процессов, в том числе:

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.

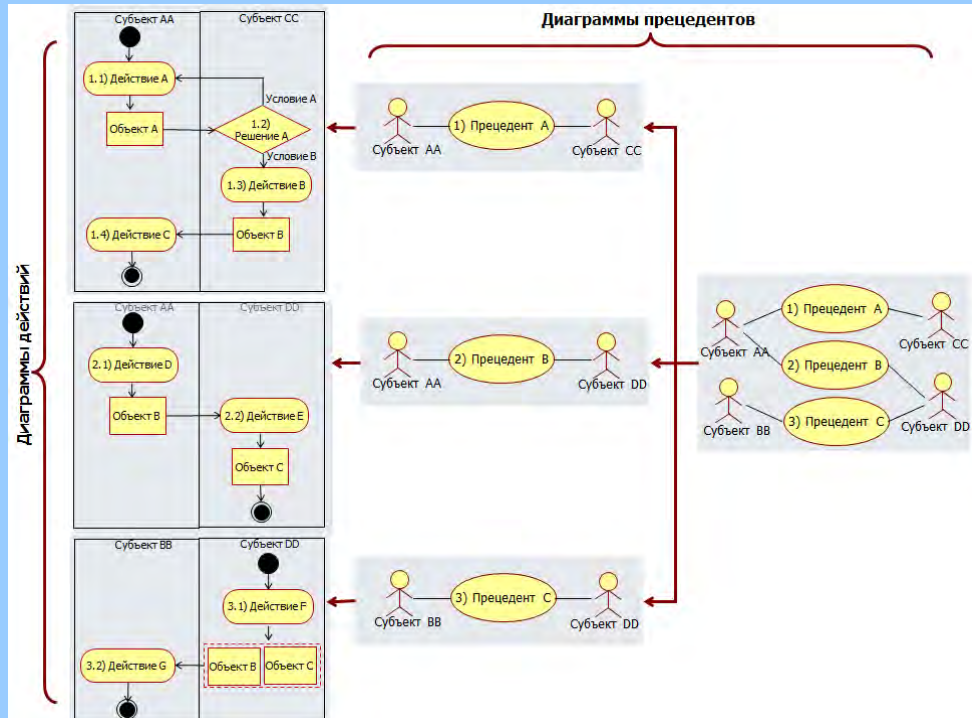
После завершения собеседований с участниками соответствующего бизнес-процесса, аналитики процессов обобщают всю полученную информацию и записывают ее. Итогом стадии 4 должны стать четыре основных результата:

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

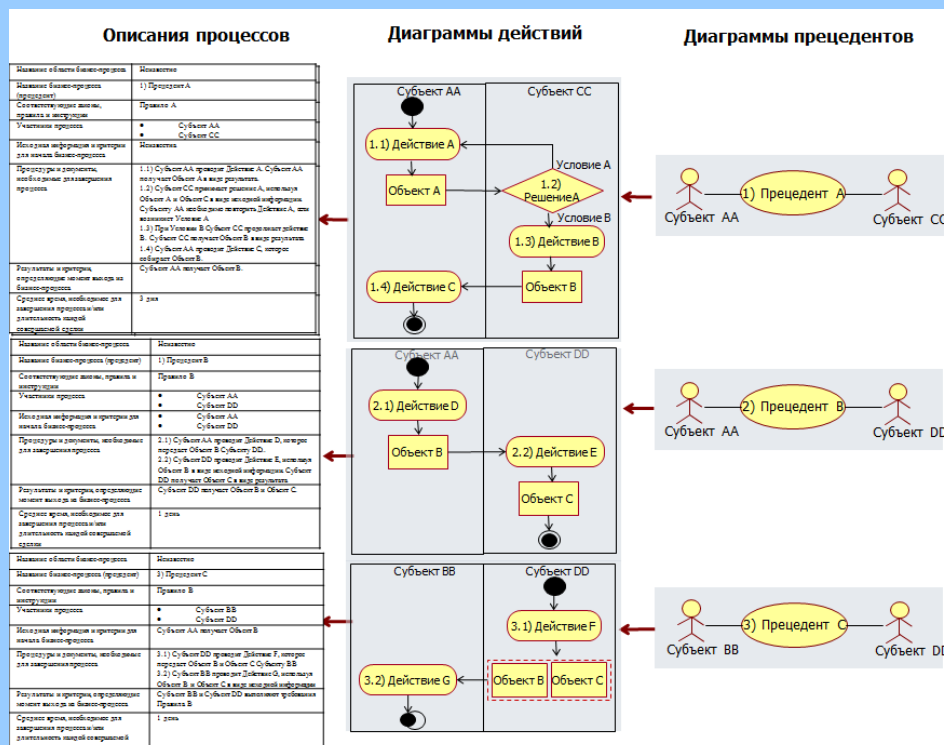
Описание каждого из четырех результатов, включая графический пример, представлено ниже в Рамке 3В-8.

Рамка 3В-8. Результаты Стадии 4

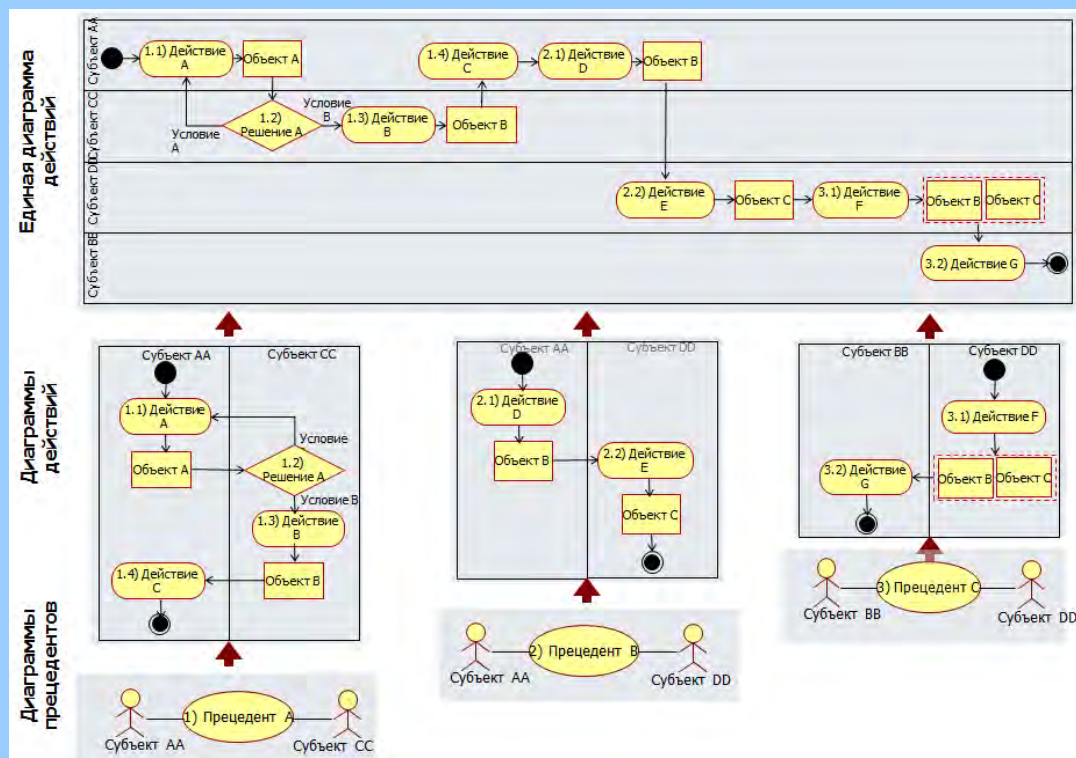
1. Комплект диаграмм действий; каждая поясняет основной бизнес-процесс, представленный прецедентом в диаграмме прецедентов



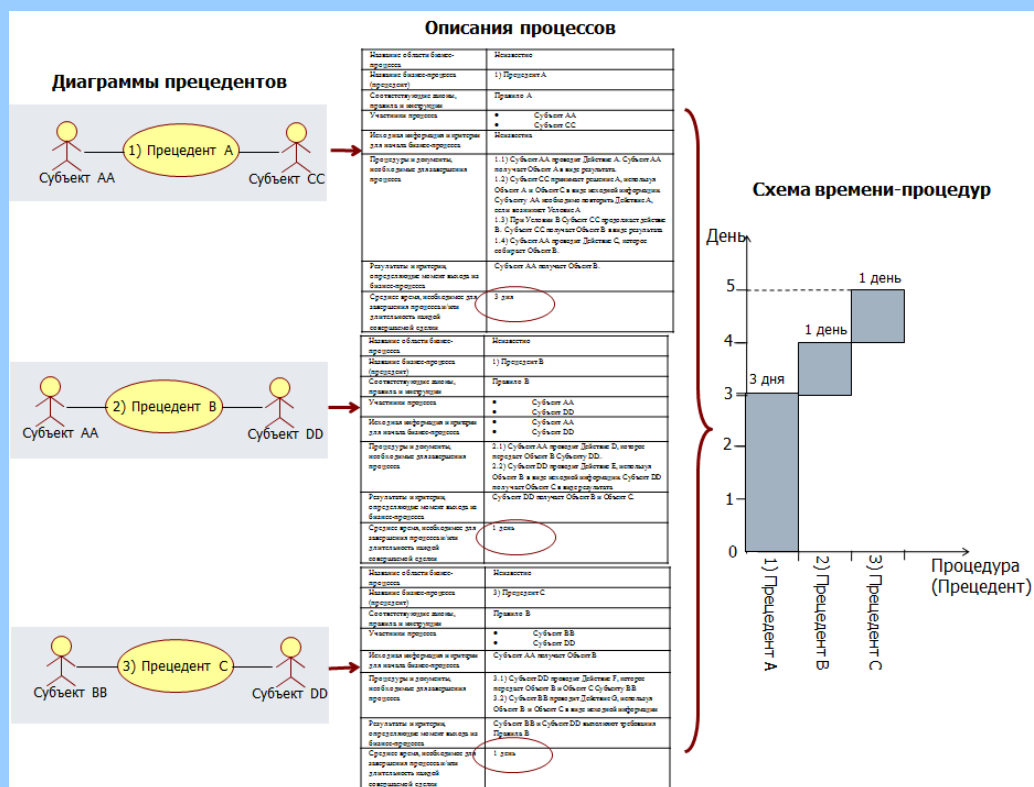
2. Комплект описаний процессов; по каждому процессу дается текстовое описание самой диаграммы действий и связанной с ней информации, в том числе соответствующих законов, правил и положений, требований к документам, входным ресурсам и критериям входа/ начала бизнес-процесса, результат и критерии выхода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



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

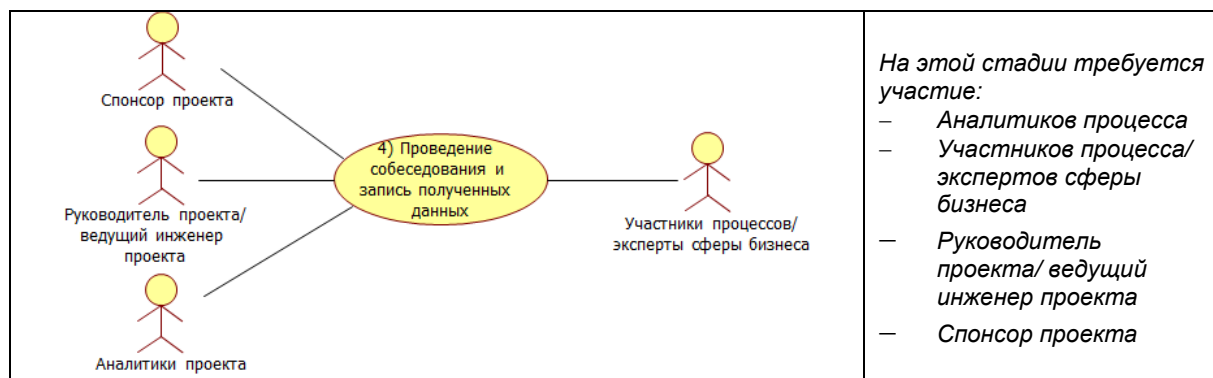


4. Схему времени/процедур, в которой указано среднее время, необходимое для завершения каждого основного бизнес-процесса, а также последовательность выполнения основных бизнес-процессов



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.

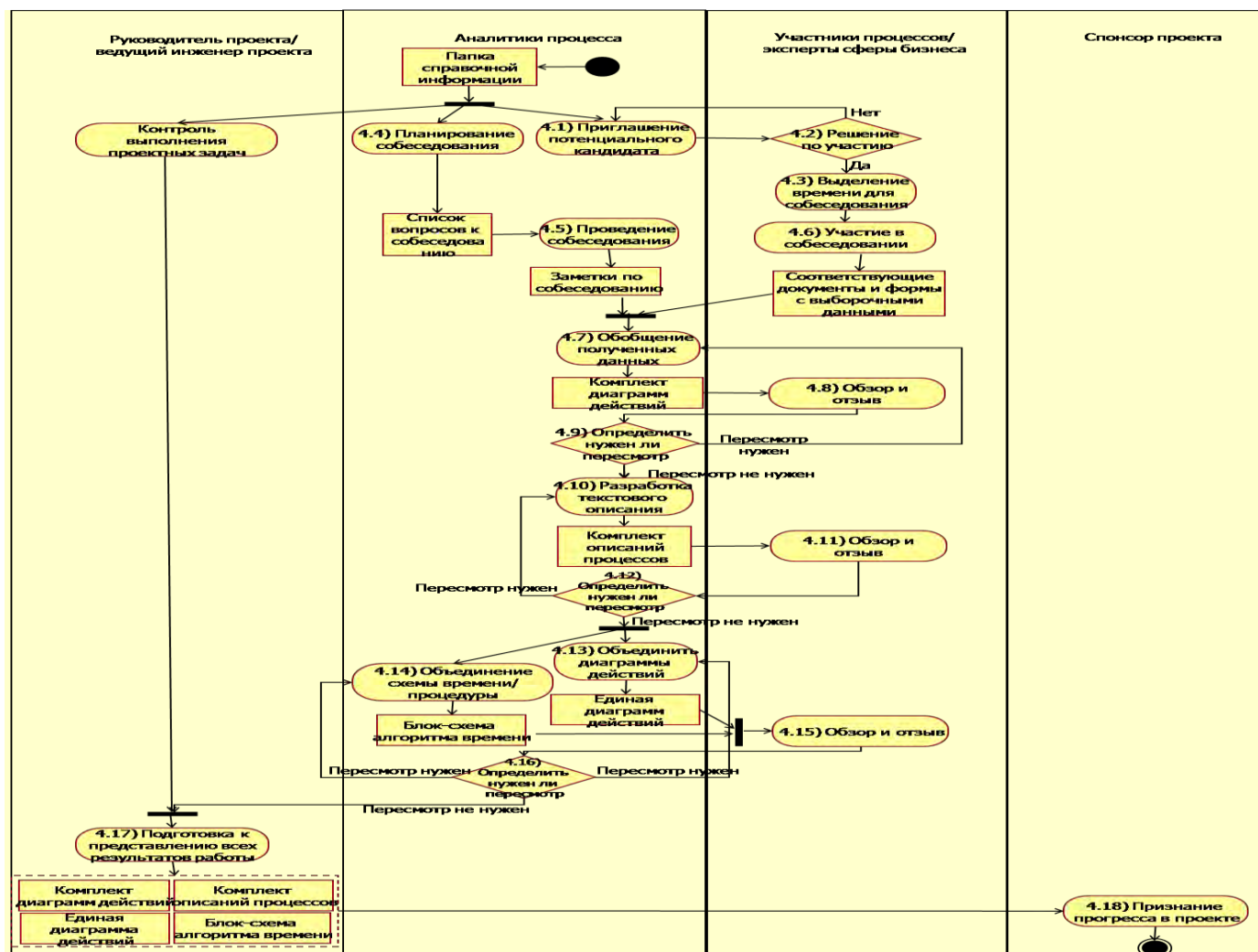
Действие 4.2

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.

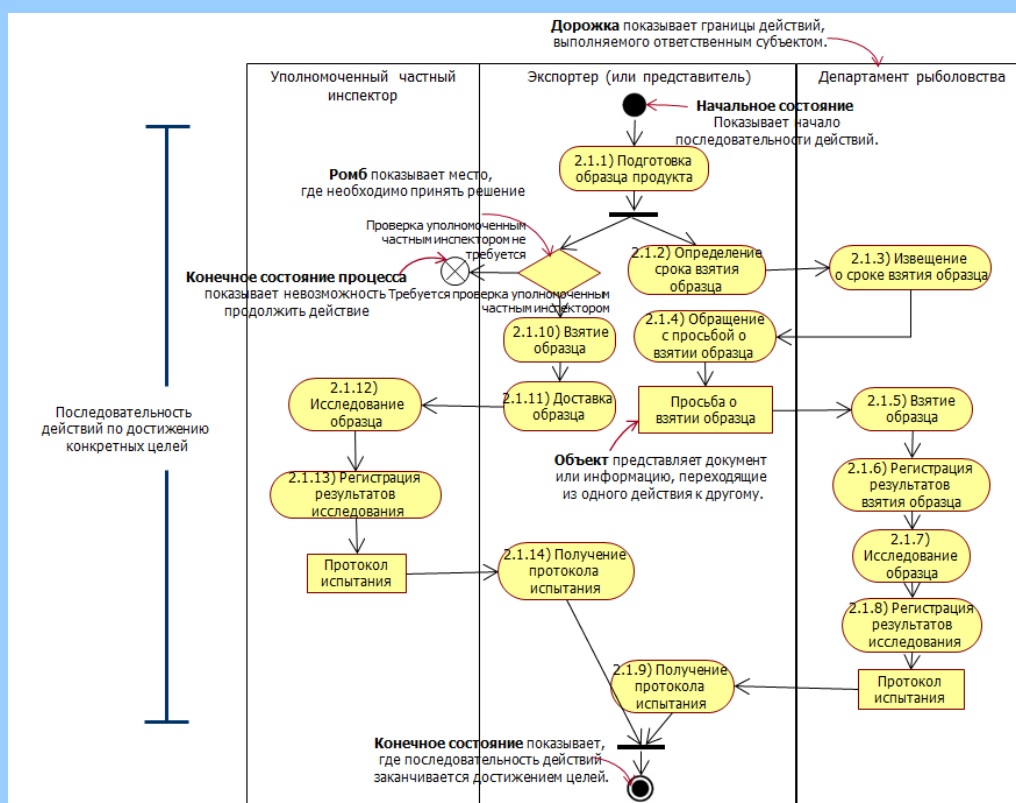
Рамка 3В-10. Как нарисовать диаграмму действий

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

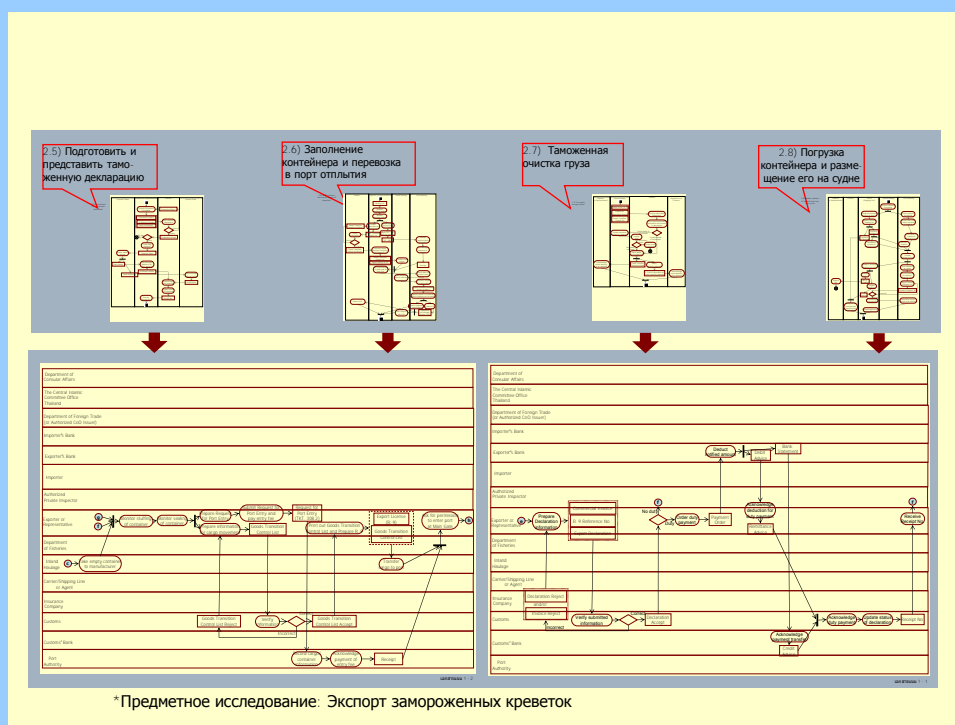
Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand

* Suwanrangsi, 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.

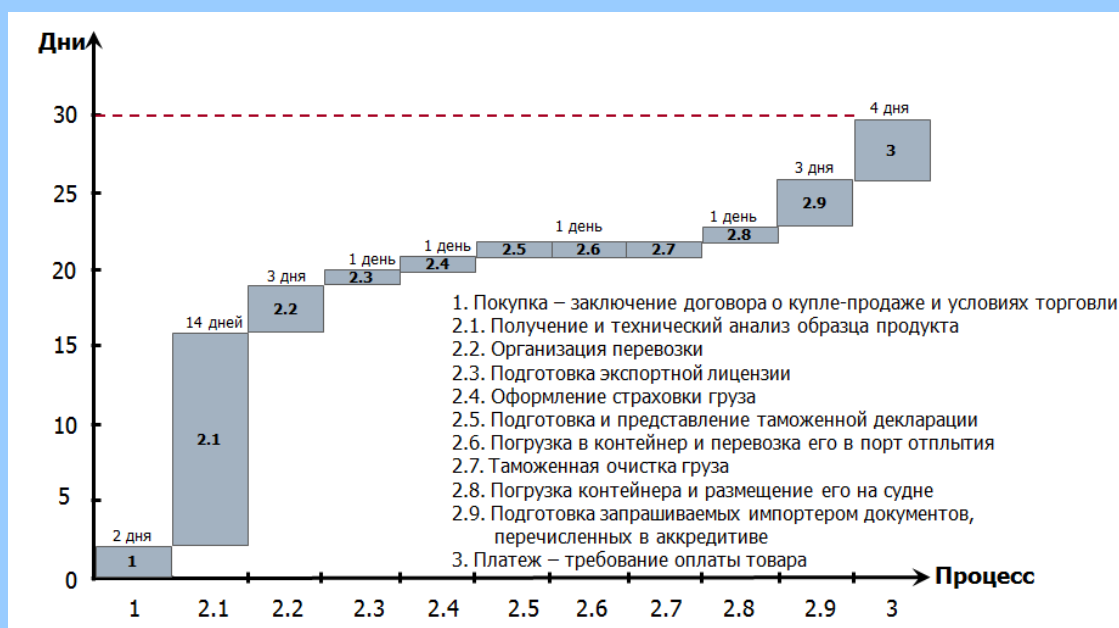
Действие 4.14

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:

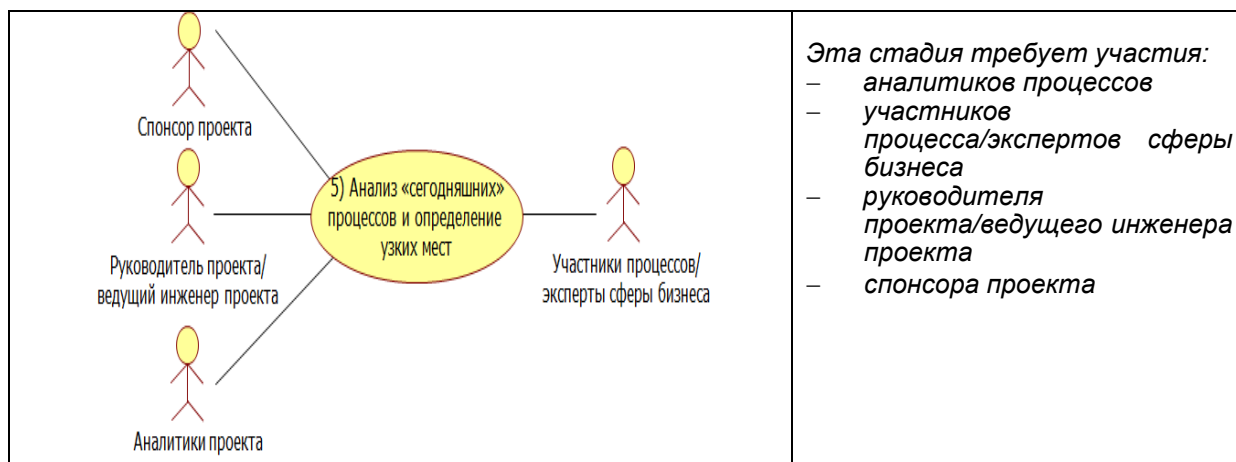
Стадия 5 - Анализ «сегодняшних» процессов;

Стадия 6 - Разработка и предложение рекомендаций

Стадия 5: Анализ «сегодняшних» процессов

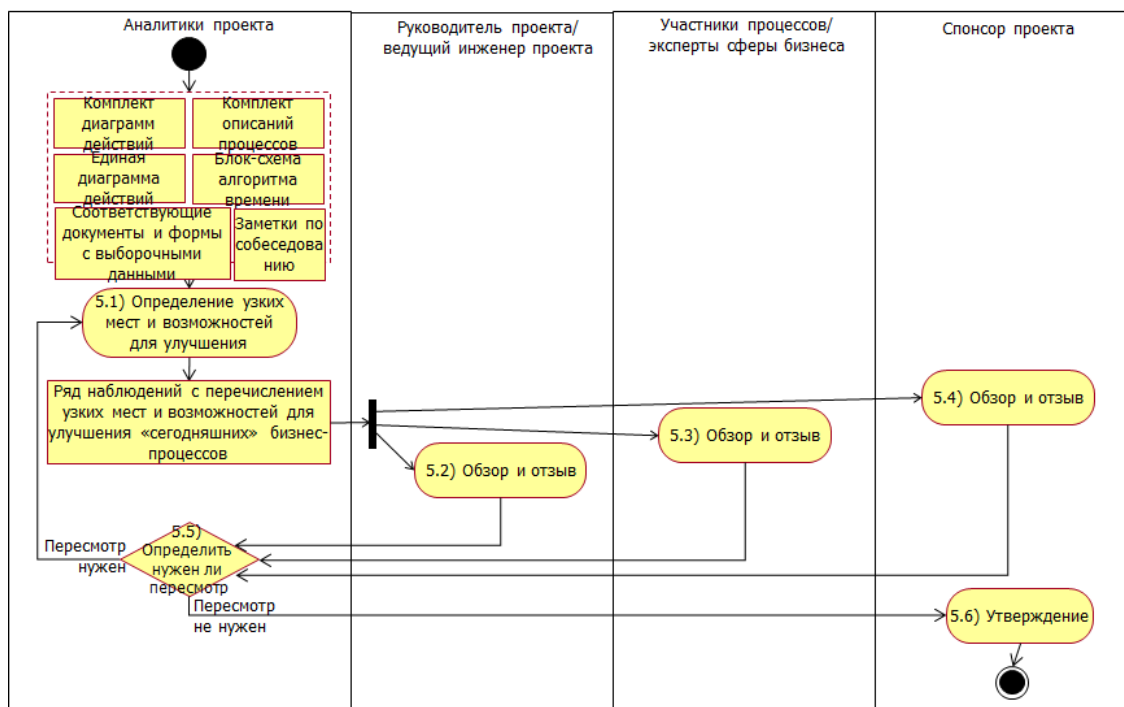
Цель стадии 5 заключается в определении узких мест «сегодняшних» процессов, отображенных в диаграмме действий, описаниях процессов и схемах времени/процедур. Она направлена на определение в нынешних бизнес-процессах того, что можно было бы улучшить, например, выявление дублируемых и излишних процедур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

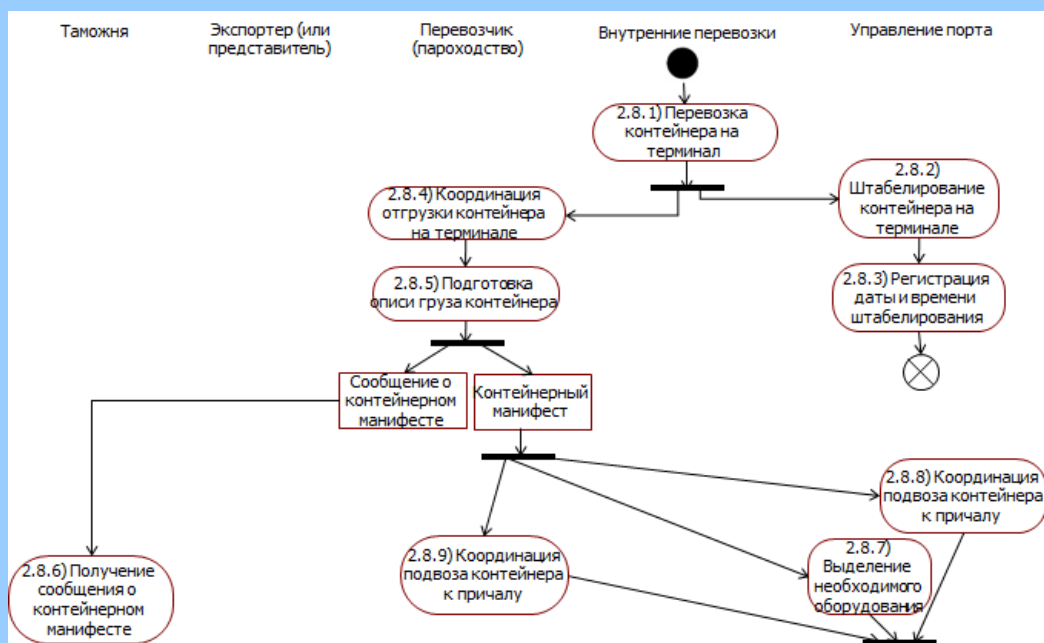


Диаграмма действий помогает определить, какие требования к документам должен выполнить перевозчик/судоходство (или агент) до отплытия. Следуя приведенной выше диаграмме действий, становится ясно, что перевозчик/судоходство (или агент) должен подготовить Сообщение о контейнерном манифесте и Контейнерный 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 похожи. 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:

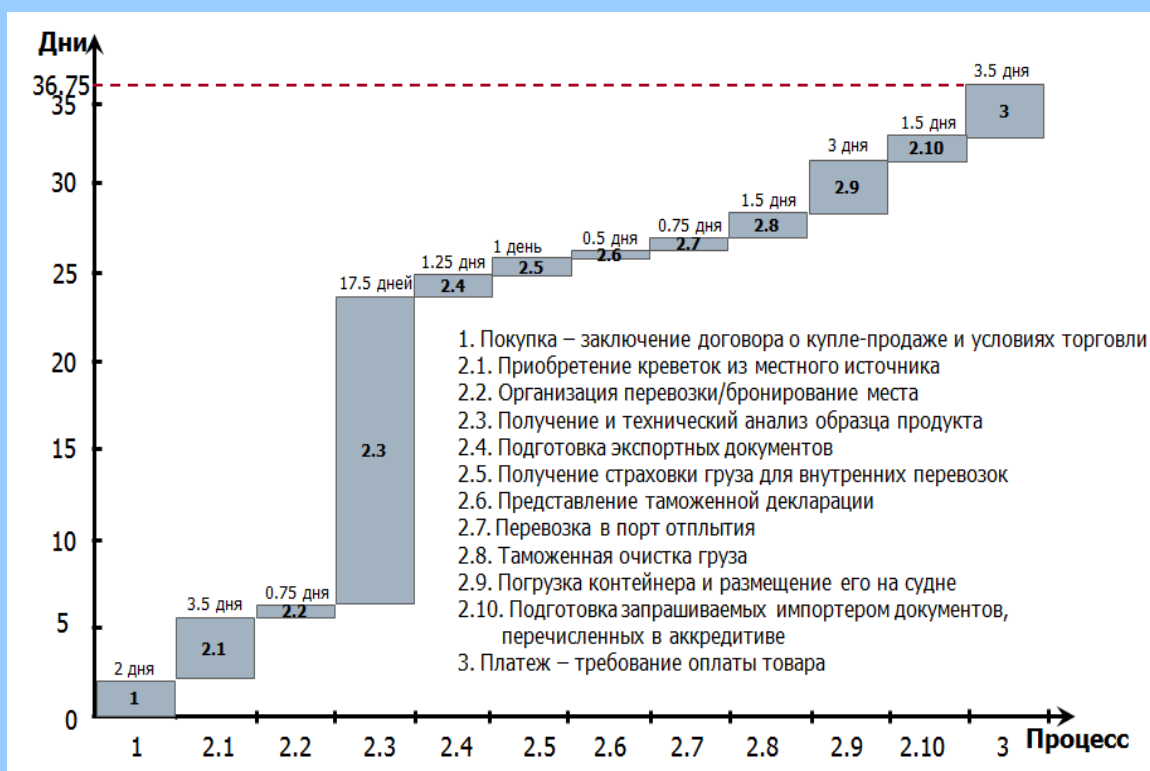
- Эффективности процесса таможенного оформления
- Качества торговли и инфраструктуры в сфере транспорта
- Компетентности и качества услуг логистики
- Возможности установить состояние, местонахождение и факт доставки грузов
- Частоты, с которой партии грузов достигают получателя в запланированное время
- 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

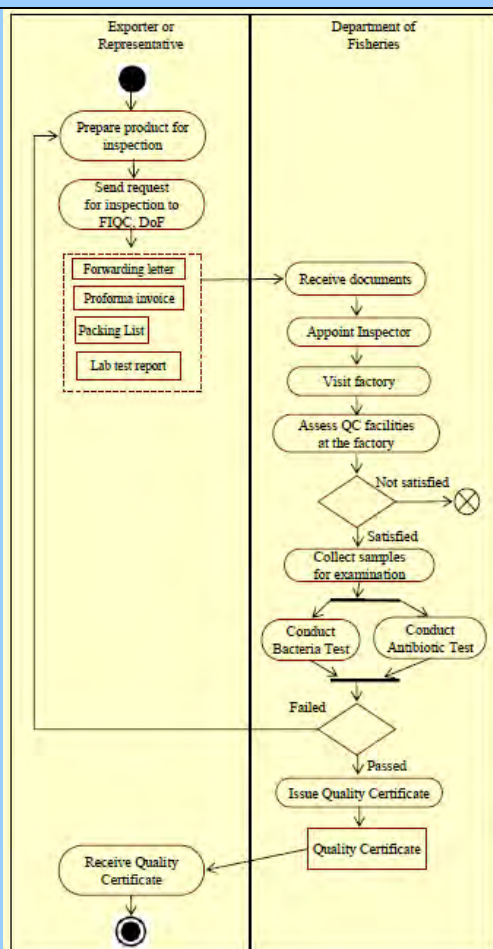
Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand»,

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

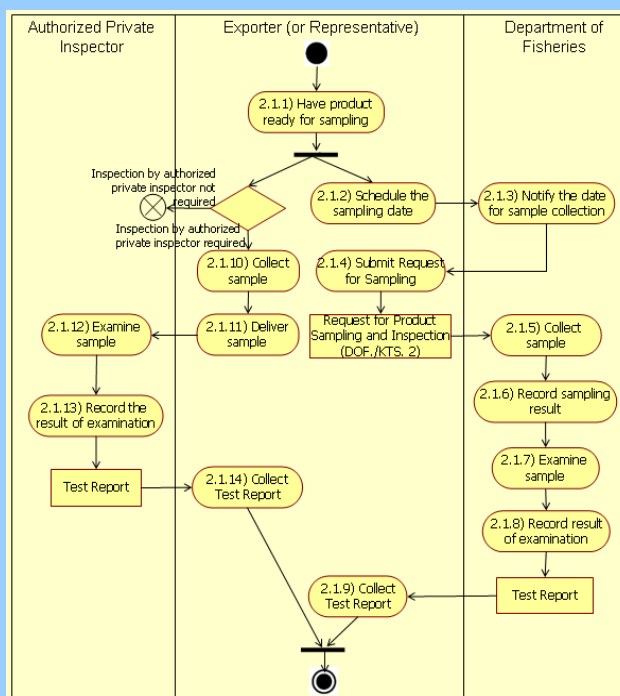
- Для организации экспорта замороженных креветок из Бангладеш в Японию требуется на 6,75 дней больше, чем из Таиланда в Японию.
- Для организации перевозки / резервации места в Бангладеш требуется 0,75 дней, а в Таиланде - 3 дня.
- Грузоотправителю в Бангладеш требуется 17,5 дней для отбора и исследования 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.

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.

* 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: Proceedings of the International Workshop*, CIRAD-FAO, 11-13 December 2000, Montpellier, France.

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

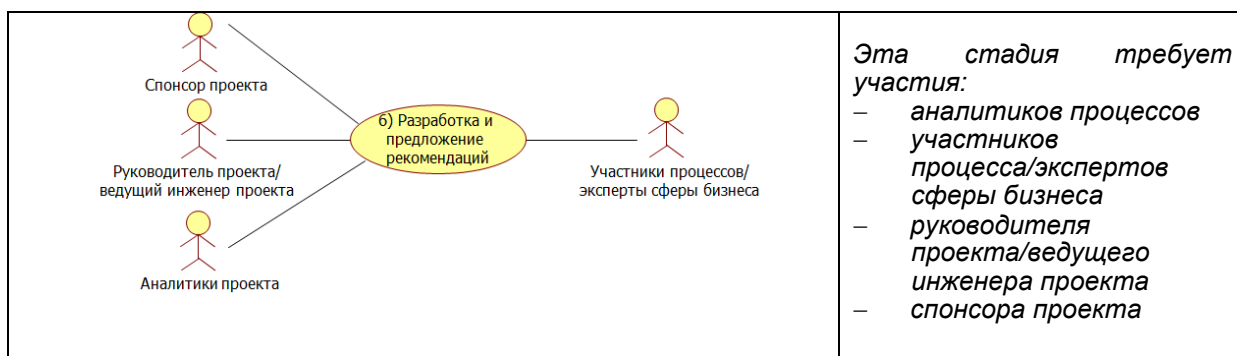
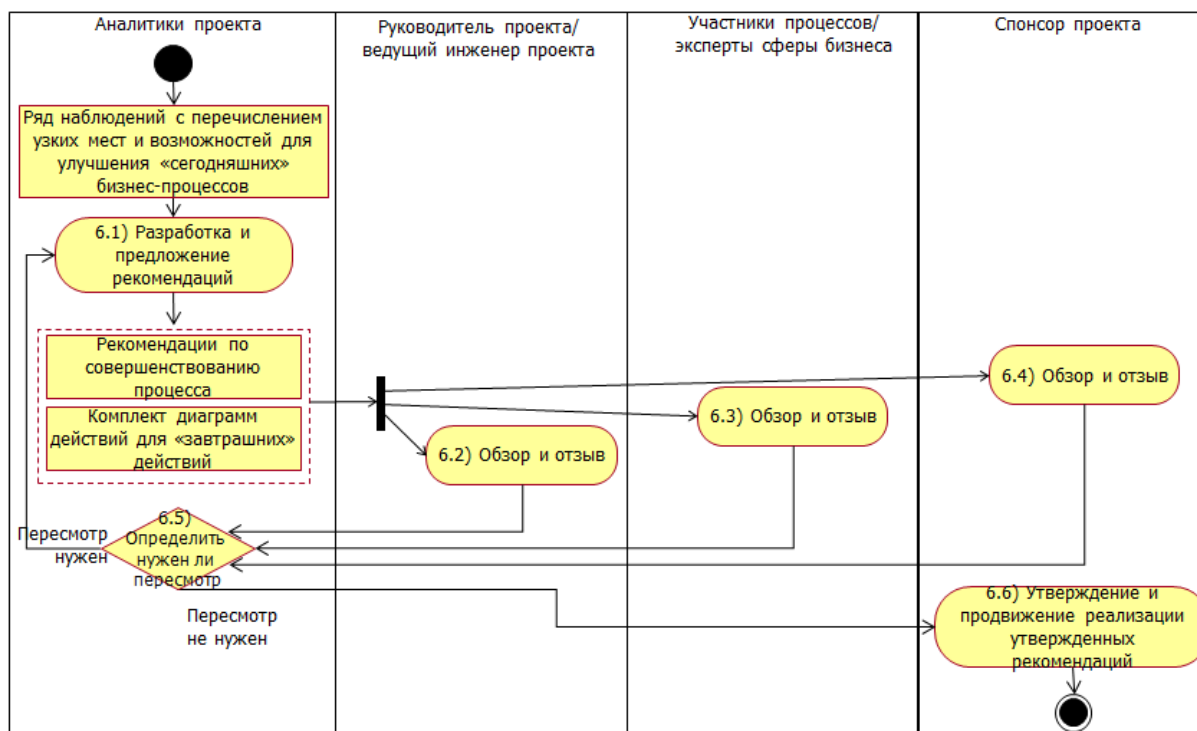


Рисунок 3В-12. Действия на Стадии 6



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 CASSANDRA¹¹, или частично для систем таможенного оформления, таких как ACOTД¹² (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):

<https://cordis.europa.eu/project/id/261795/reporting>

¹¹ CASSANDRA (Общая оценка и анализ рисков в глобальной цепи поставок - 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.

4. ВЫВОДЫ НА БУДУЩЕЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

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

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

Важно начинать с малого и добиваться успеха, а затем развивать этот успех. Взять себе за правило: чем шире масштабы, тем труднее организовывать работу по первоначальному проекту, но тем больше возможностей для оптимизации процессов.

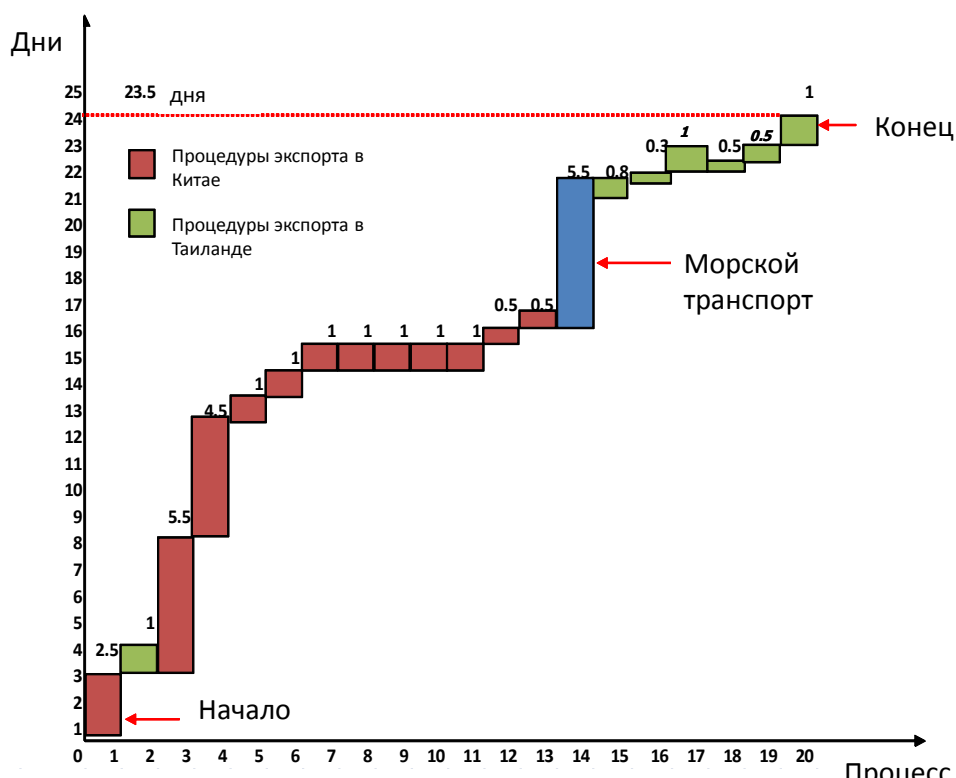
- **Применять накопленный опыт:** Помнить о том, что приобретенный опыт, накопленный на начальном этапе, помогает ускорить решение задач анализа бизнес-процессов на более позднем этапе. Пользоваться эффектом освоения нового, начинать с простых процессов и задействовать сложные вопросы позднее. Это позволяет избежать разочарования и дублирования усилий. Кроме того, стараться применять международную практику и опыт и знания в данной области, приобретенные в других странах. В различных организациях по разработке стандартов и органах по упрощению торговых процедур можно заказать общие и предметные исследования.
- **Организовать обучение:** Обучать сотрудников, распространяющих соответствующие знания по анализу бизнес-процессов, и знакомить группу по анализу бизнес-процессов с общей методологией, которой должны следовать все члены.
- **Измерять эффективность процессов:** Наметить контрольные показатели, которые предстоит достичь после внедрения «завтрашних» процессов. Показатели страны, добившейся оптимальной практической эффективности, можно принять в качестве модели¹³.

¹³ Смотрите Исследование Всемирного банка по *Трансграничной торговле (Trading across Borders)*, в качестве сравнительного анализа показателей эффективности the performance, <http://www.doingbusiness.org>

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее Руководство дает подробное представление о том, как должен проводиться анализ бизнес-процессов. Руководство по АБП является полезным инструментом для анализа различных бизнес-процессов в различных конкретных торговых процедурах, таких как экспорт, импорт, или связанная с ними логистика. Результаты АБП могут быть использованы для того, чтобы вызвать изменение политики посредством предоставления ясного и точного анализа «сегодняшнего» состояния. «Узкие места» и неэффективность торговых процедур и процессов могут быть выявлены более легко и использованы в качестве основы для разработки целенаправленных политических рекомендаций.

Преимущества использования этой методологии очевидны: за счет использования единого языка моделирования, процессы и процедуры становятся сопоставимыми не только между продуктами (из той же самой страны), но и между странами. Кроме того, она позволяет повторно построить и провести анализ цепочек поставок в различных странах путем объединения результатов АБП для производства одного конкретного продукта через торговых партнеров (например, от импорта сырья или частей и компонентов до экспорта готовой продукции). На нижеследующем Рисунке 5-1 приведен пример сопоставления результатов двух «местных» АБП, где красные прямоугольники показывают экспортные процедуры электронных устройств в Китае, а зеленые прямоугольники - процедуры импорта для Таиланда.



Источник: ЭСКАТО. (2011). *Trade Facilitation in Asia and the Pacific: An Analysis of Import and Export Processes*. Studies in Trade and Investment, No. 71. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. New York.

Кроме того, рекомендуется сочетать метод анализа бизнес-процессов с методом время-стоимость-расстояние, который часто используется при анализе содействия перевозкам и транспортным коридорам. Такой подход позволит более четко понять и провести оценку различных «узких мест», связанных с конкурирующими видами транспорта, работающими по тому же маршруту, или альтернативных транзитных маршрутов.

ГЛОССАРИЙ

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

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

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

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

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

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

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

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

«Единое окно» – механизм, позволяющий сторонам, участвующим в торговле и в перевозках представлять стандартную информацию и документы в одном месте через

«единое окно» для выполнения всех нормативных требований, связанных с импортом, экспортом и транзитом. Если информация представляется в электронном виде, тогда отдельные данные должны представляться только один раз. Рекомендацию СЕФАКТ ООН № 33 и предметные исследования по внедрению «единого окна» можно найти на сайте: http://www.unece.org/cefact/single_window/welcome.htm/.

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

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

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

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

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

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

БИБЛИОГРАФИЯ

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

APEC Business Advisory Council. (1996). *APEC Means Business: Building Prosperity for our Community, Report to the Economic Leaders*. Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat. Singapore.

ARTNeT. (2011). *Analysis of Export and Import Processes of Selected Products in Thailand*. ARTNeT Working Paper Series, No. 103/June 2011. Available at <http://www.unescap.org/tid/artnet/pub/wp10311.pdf> (Accessed on 28 August 2012).

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

ESCAP. (2011). *Trade Facilitation in Asia and the Pacific: An Analysis of Import and Export Processes*. Studies in Trade and Investment, No. 71. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. New York.

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

OECD. (2002). *Business Benefits of Trade Facilitation*. Organization for Economic Co-operation and Development. Paris.

Suwanrangsi, 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: Proceedings of the International Workshop, CIRAD-FAO, 11-13 December 2000, Montpellier, France*.

UN/CEFACT. (2001). *Facilitation Measures Related to International Trade Procedures, Recommendation No. 18*, ECE/TRADE/271, United Nations. New York and Geneva.

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

WCO. (2007). *WCO SAFE Framework of Standards*. World Customs Organization. Brussels. Available at http://www.wcoomd.org/home_pfoverviewboxes_safepackage.htm

ОН-ЛАЙН РЕСУРСЫ

Ресурсная страница АСОТД : <http://www.asycuda.org>

Ресурсная страница КАССАНДРА: <http://www.cassandra-project.eu>

Ресурсная страница UML: <http://www.uml.org>

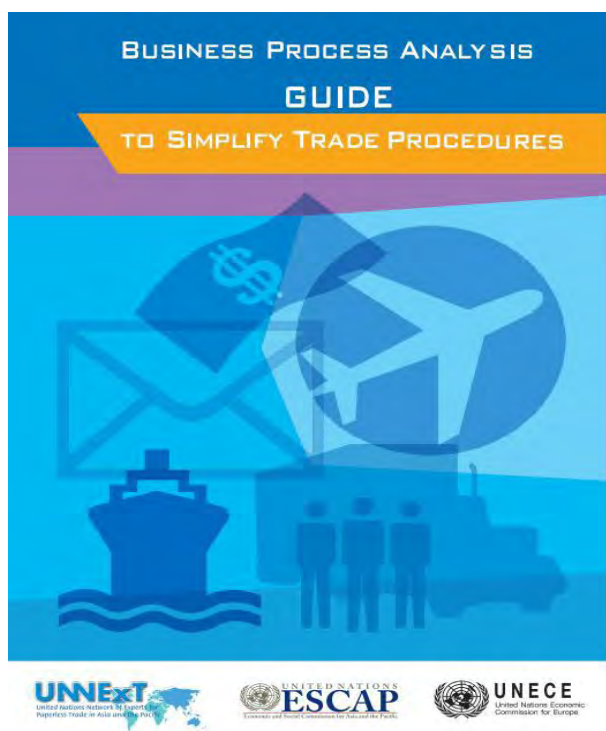
Рекомендации по упрощению торговых процедур ООН:
http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec_index.htm

Всемирный банк, Проект по Ведению бизнеса: <http://www.doingbusiness.org>

Всемирная таможенная организация, Пакет стандартов SAFE ВТамО:
http://www.wcoomd.org/home_pfoverviewboxes_safepackage.htm

Ресурсная страница Пересмотренной Киотской конвенции, Всемирной таможенной организации:
http://www.wcoomd.org/home_pfoverviewboxes_tools_and_instruments_pfrevisedkyotoconv.htm

Руководство по анализу бизнес-процессов для упрощения торговых процедур



Доступно на:

<http://www.unescap.org/tid/publication/tipub2558.asp>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1¹

(Декабрь 2011)

АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЭКСПОРТА ЖАСМИНОВОГО РИСА В СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ



ПРИЛОЖЕНИЕ

¹В данном Приложении обновлено и расширено более раннее приложение, включенное в печатную версию Руководства по анализу бизнес-процессов по упрощению торговых процедур UNNEXT. Данный документ официально не редактировался. Взгляды, выраженные в данном документе, являются взглядами его авторов и не обязательно отражают точку зрения Организации Объединенных Наций.

К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЭКСПОРТА ЖАСМИНОВОГО РИСА В СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

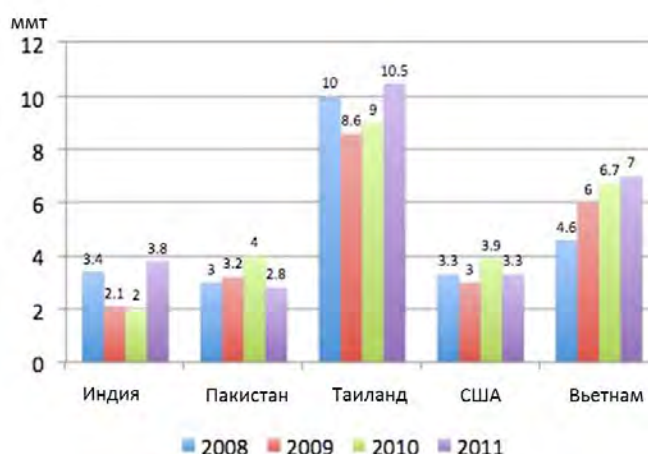
А1 Обзор экспорта жасминового риса – сферы бизнес интереса

Несмотря на то, что Таиланд производит менее 5% общего мирового объема риса,² он является крупнейшим в мире экспортером риса. Объем риса,экспортированного из Таиланда в 2010 году, составляет около 30 процентов мирового экспорта.³

РисунокА1-1. Основные экспортеры риса



РисунокА1-2. Объем экспортированного риса



Источник: Служба Сельского Хозяйства Зарубежных Стран, Министерство Сельского Хозяйства США. (2011). *Международная торговля рисом*.

Среди всех видов экспортируемого риса тайский жасминовый рис в течение нескольких лет добился признания своего высокого качества. С 1988 года объем экспорта жасминового риса из Таиланда рос в среднем на 100 тысяч тонн в год.⁴ В 2010 году объем экспорта жасминового риса насчитывал 34% общего экспортного объема риса или почти 1,7 миллиардов долларов США.⁵ В период с 2007 по 2010 г.г. объем экспорта жасминового риса увеличивался в среднем на 16% в год.

Соединенные Штаты являются основным экспортным рынком тайского жасминового риса высокого качества. Объем жасминового риса, экспортируемого в США, составляет 21,53% общего объема экспорта жасминового риса. Объем экспорта в период с 2007 по 2010 г.г. вырос в среднем на 28%. С другой стороны, прогноз экспорта тайского жасминового риса в Китай, являющийся третьим по величине экспортным рынком тайского жасминового риса, не оптимистичен из-за повышения цен.

²Форселл, С. (2009). Ценовая политика на рис в Таиланде: Формирование политики и недавнее развитие. Сериянебольшихполевыхисследований, No. 189.

³Службасельскогохозяйствазарубежныхстран, Министерствосельскогохозяйства. (2011). *Мироваяторговлярисом*.

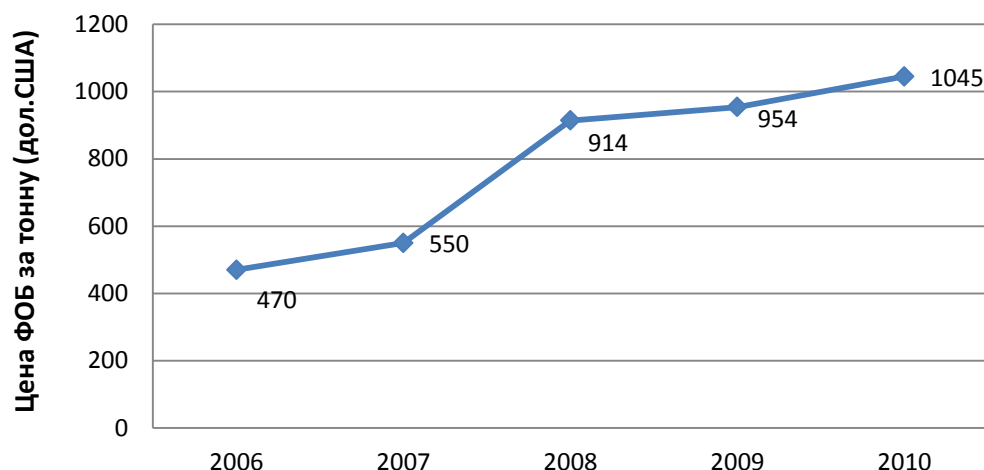
⁴Реркасем, Б. (2007). Иметь свой рис и потреблять его же: обзор зеленой революции в Таиланде. Наука Азии (*ScienceAsia*), 33 стр. 75-80.

⁵ECBER. (2010). Доклад об экспорте сельскохозяйственной продукции из Таиланда.

Рисунок А1-3. FOB цена тайского жасминового риса

(FOB цена = цена произведенного товара + внутренние затраты в порту экспорта + затраты на выполнение стандартов здоровья и безопасности + прибыль экспортера)

FOB цена за тонну (долл.США)



Источник: ФАО. (2011). Мониторинг рынка риса, Июль 2011, Том XIV, No. 3.

Таблица А1-1. Экспорт риса из Таиланда за период 2007-2010 гг.

10-значный товарный код	Описание	Сумма (миллионов долларов США)					Удельный вес от общего объема экспортированного риса
		2007	2008	2009	2010	Средняя	
1006301500	Жасминовый рис	1085,32	1417,51	1610,91	1686,56	1450,08	31,80%
1006302000	Пропаренный рис	670,35	1706,37	1522,14	1433,42	1333,07	29,23%
1006301911	Белый рис 100%	946,82	1666,19	526,85	1028,65	1042,13	22,85%
1006301912	Белый рис 5-45%	147,38	958,19	328,74	295,18	282,37	6,19%
1006301900	Ароматный рис «Патумтани»	183,17	163,07	146,77	128,98	155,49	3,41%
1006303030	Клейкий рис	75,23	115,73	169,20	149,67	127,46	2,8%
1006209010	Коричневый рис 5-100% и пропаренный	42,37	115,24	107,05	123,12	96,95	2,13%
1006201000	Коричневый жасминовый рис	73,64	63,68	37,18	37,36	52,96	1,16%
1006209000	Коричневый ароматный рис Патумтани	6,56	3,41	5,02	15,78	7,69	0,17%
1006309009	Отшелушенный рис	15,01	2,30	0,15	0,10	4,39	0,1%
1006209020	Другой коричневый рис	0,61	0,54	1,39	12,17	3,68	0,08%
1006309000	Другой полу-обрушенный или полностью обрушенный рис, либо полированный и шлифованный, либо нет	12,50	0,50	0,10	0,002	3,29	0,07%
1006100000	Рис в шелухе (необрушенный или сырец)	2,33	0,00	0,00	0,01	0,59	0,01%
	Итого	3261,28	5612,72	4466,49	4911,00	4660,13	100%

Источник: ЕСВЕР. (2010). Доклад об экспорте сельскохозяйственной продукции из Таиланда.

Таблица А1-2. Экспорт жасминового риса из Таиланда по странам за период 2007-2010 гг

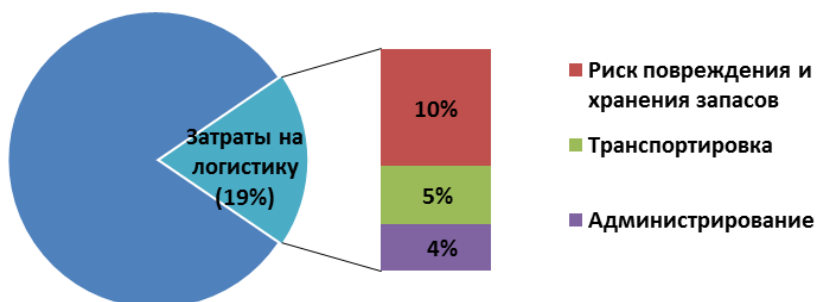
Страна- импортер	Сумма (миллионов долларов США)					Удельный вес от общего объема экспортированного риса	Средний рост
	2007	2008	2009	2010	Средняя		
США	200,27	301,38	340,77	406,48	312,22	21,53%	28%
Гонконг	125,31	149,31	166,32	160,02	151,74	10,46%	10%
Китай	132,80	119,50	108,58	126,47	121,84	8,40%	-1%
Берег Слоновой Кости	64,54	57,61	141,70	116,25	95,03	6,55%	39%
Сингапур	70,97	91,95	100,86	103,41	91,80	6,33%	14%
Малайзия	58,13	80,12	88,86	53,99	70,27	4,85%	3%
Гана	45,43	79,63	67,42	83,01	69,12	4,77%	26%
Канада	40,11	66,21	70,46	83,59	65,09	4,49%	30%
Австралия	31,29	68,23	65,33	69,72	56,14	3,87%	35%
Франция	24,53	37,65	42,17	43,43	36,94	2,55%	23%
Саудовская Аравия	19,47	31,98	32,57	33,05	30,52	2,10%	23%
Бруней	19,71	31,68	30,26	26,76	27,10	1,87%	15%
Израиль	16,88	20,74	29,41	32,62	24,91	1,72%	25%
Объединенные Арабские Эмираты	23,39	23,65	19,88	22,32	22,01	1,54%	-1%
Габон	10,72	17,32	22,27	24,94	18,81	1,30%	34%
Соединенное Королевство	9,95	19,63	18,77	24,38	18,16	1,25%	41%
Нидерланды	10,75	17,29	19,70	18,74	18,62	1,15%	23%
Германия	8,16	10,43	14,46	17,77	12,71	0,88%	30%
Другие страны - импортеры	171,91	203,23	226,12	233,62	208,72	14,39%	11%
Итого	1085,32	1417,61	1610,91	1686,56	1450,08	100%	16%

Источник: EСВЕР. (2010). Доклад об экспорте сельскохозяйственной продукции из Таиланда.

Повышение цены обусловлено не только резким ростом цен на карбамид, топливо, семена риса и удобрения,⁶ но и тем, что из-за отсутствия рабочей силы в уборочный период, она замещается уборочной техникой, а также наличием государственной схемы поддержки цен на рис.⁷ Предполагается, что цена «ФОВ» на жасминовый рис будет продолжать расти до 1100-1200 долларов США за тонну.⁸

В дополнение к потере конкурентоспособности за счет роста производственных затрат и наличия государственной схемы поддержки цен на рис, тайские экспортеры риса также страдают от относительно высоких затрат на логистику. Затраты на логистику экспорта риса оцениваются в 19% от рыночной стоимости экспортируемого риса.⁹

Рисунок А1-4. Компоненты затрат на логистику при экспорте риса



Источник: Управление транспортно- дорожной политики и планирования при Министерстве транспорта. (2006). Развитие управления цепочкой поставок мультимодальных перевозок и логистики для выполнения плана действий.

⁶Форселл, *Op. Cit.*

⁷Система поддержки может разрушить экспорт тайского риса. *TheNation*. 9 сентября, 2011.

⁸Проблемы имиджа тайского риса. *TheNation*. 20 сентября, 2011.

⁹Управление транспортной и дорожной политики и планирования Министерства транспорта. (2006). Развитие управления цепочкой поставок мультимодальных перевозок и логистики для выполнения плана действий.

В Таиланде автотранспорт является основным видом перевозки риса от мельницы до порта отправления. Несмотря на создание внутренней транспортной сети, отсутствие интегрированного мультимодального сообщения сдерживает использование более экономичных способов доставки, то есть внутреннего водного и железнодорожного транспорта. По данным за 2006, 2007 и 2008 календарных лет, стоимость внутренних перевозок составила в среднем 500 бат за тонну, а цена перевозки составила около 400 бат.¹⁰ Оплата за обработку груза в терминале оценивается в 120 бат за тонну. Стоимость ДНК-анализа риса варьируется. В то время как Научно-исследовательское управление биотехнологических разработок (Министерство сельского хозяйства) запрашивает 1500 бат, Лаборатория ДНК технологий (Касетсартский университет в Кампангсаене) запрашивает 2500-3500 бат, в зависимости от объема анализа. Экспортируемый рис должен пройти фумигационную обработку. Стоимость фумигации составляет 30 бат за тонну.¹¹ Стоимость организации транспорта и выполнения нормативных требований, включая таможенное оформление и прочую документацию, составляет 3000 бат за операцию.

Таиланд сталкивается с риском потери своей доли на международном рынке в пользу конкурентов. Чтобы восстановить объем рыночной доли и обеспечить рост экспорта, Таиланду необходимо переосмыслить свою рисовую политику. Следует предпринять меры, которые помогут фермерам сократить производственные издержки и создать благоприятные условия для повышения производительности. Следует также незамедлительно предпринять меры по сокращению затрат на логистику.

A2 Объем анализа бизнес процесса

В 2009 году был проведен анализ бизнес-процессов экспорта жасминового риса в рамках проекта, направленного на пилотную реализацию системы Единого Окна, т.е. механизма, который облегчает экспортерам и импортерам соблюдение требований к документации различных государственных ведомств, участвующих в международной торговле. В рамках данного конкретного проекта речь шла о нескольких стратегических продуктах. При использовании единого пропускного канала можно устранить необходимость экспортеров и импортеров несколько раз формировать одинаковые фрагменты данных и представлять их несколько раз в ряд государственным органам. Поскольку данные можно совместно использовать более эффективным и результативным способом, в результате может произойти улучшение последовательности и достоверности данных.

Анализ бизнес-процессов экспорта жасминового риса был включен в качестве одного из компонентов пилотного проекта механизма единого пункта ввода или единого окна, поскольку его результаты послужили основой для:

- Анализа требований к данным и потоку данных;
- Разработки стандартизированных данных;
- Формирования процесса будущего экспорта жасминового риса;
- Формирования прототипа формы заявки для подачи в единое окно;
- Формирования прототипа системы единого окна.

¹⁰ Дечачете Р. (Dechachete, R.)

(2011). *Комбинированный индекс доступа к рынку экспортного риса из Таиланда*. Международный центр торговли и устойчивого развития, Женева.

¹¹ Там же.

Рисунок А2-1. Использование примера схемы бизнес процесса экспорта жасминового риса из Таиланда

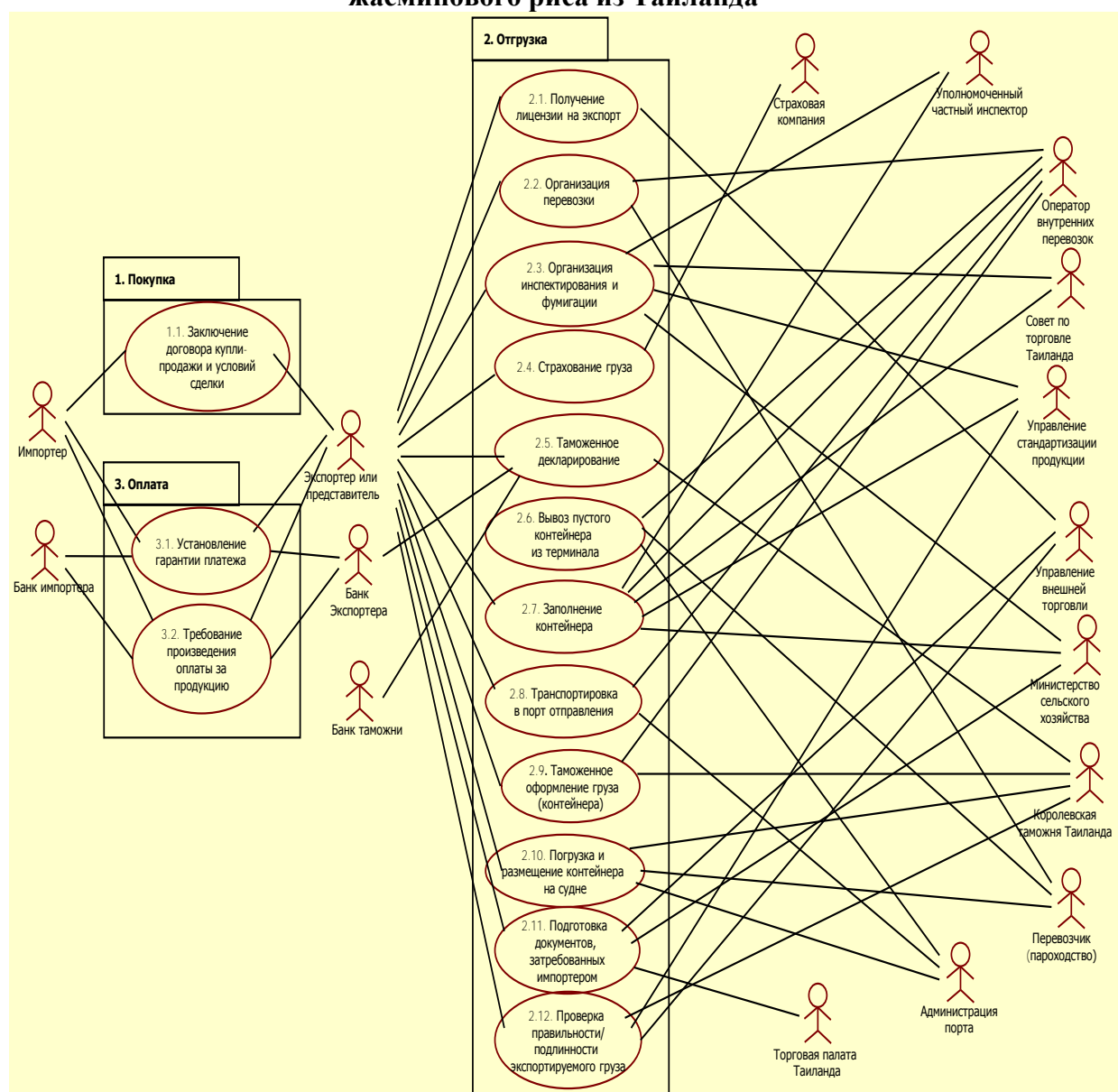


Рисунок А2-1 представляет список основных бизнес-процессов, осуществляемых, как правило, при экспорте жасминового риса из Таиланда в США в рамках указанных выше предположений, а также список заинтересованных сторон, с которыми экспортер связан прямо или косвенно.

Несмотря на то, что прототип системы единого окна направлен только на обмен информацией B2G, G2G и G2B, Министерство информационно-коммуникационных технологий (МИКТ), являющееся спонсором проекта, указывает, что анализ процесса экспорта жасминового риса охватывает все 3 направления процесса модели международной цепочки поставок ООН/СЕФАКТ.

- Продажа: заключение условий сделки и договора купли-продажи
- Отгрузка: обеспечение движения грузов и осуществление необходимых мер по выполнению нормативных требований, как стран-экспортеров, так и стран-импортеров
- Оплата: требование произведения оплаты и оплата за приобретенный груз

Спонсор проекта также согласился, что анализ процесса экспорта жасминового риса был основан на следующем предположении:

- Жасминовый рис экспортируется из Таиланда в США.
- Поставки жасминового риса осуществляются посредством морских перевозок.
- Перевозка жасминового риса осуществляется в 20-футовых контейнерах с полной загрузкой.
- Перевозчик доставляет пустой контейнер экспортеру для погрузки и перевозит загруженный контейнер обратно на контейнерную площадку перед загрузкой на судно.
- Поставки жасминового риса осуществляются на условиях СИФ, когда экспортер организует и покрывает затраты на перевозку жасминового риса в порт назначения.
- Оплата за приобретенный жасминовый рис производится посредством предоставления аккредитива.

Следует отметить, что при отгрузке жасминового риса, экспортируемого в США, для его ввоза в США требуется разрешение на импорт, выдаваемое отделом защиты растений и карантина Службы инспектирования здоровья животных и растений Министерства сельского хозяйства США (APHIS PPQ). Импортер, резидент США с действительным адресом в США, должен подать заявление на получение разрешения за 30 дней до прибытия первой партии жасминового риса, поскольку получение данного разрешения может занять до 30 дней. В настоящее время APHIS PPQ не взимает плату за получение данного вида разрешения.

Получение разрешения на импорт не перечислено на рисунке A2-1, поскольку оно не рассматривается как основной бизнес процесс экспорта жасминового риса. Импортеру не нужно подавать заявку на получение разрешения на каждую поставку экспортируемого жасминового риса. Разрешение действительно и на будущие поставки до истечения его срока. Разрешение можно продлить. Импортер должен отправить запрос на последующее продление, минимум за 30 дней до истечения срока действия.¹²

Получение разрешения на импорт также не перечислено в качестве основного бизнес процесса на рисунке A2-1, поскольку отсутствие разрешения на импорт не является основанием для запрета ввоза партии жасминового риса. Если все остальные требования к импорту соблюдены, органы таможенного и пограничного контроля США могут позволить заполнить заявку на получение разрешения на импорт на месте и предоставить устное разрешение на ввоз партии жасминового риса без разрешения на импорт растений и продуктов растительного происхождения.

¹²Министерство сельского хозяйства США. (2007). Разрешения: Рис и связанная с рисом информация, доступно на: http://www.aphis.usda.gov/plant_health/permits/faq/rice_faqs.shtml

А3 Основные бизнес процессы экспорта жасминового риса

Существует 14 основных бизнес процессов и 15 сторон, участвующих в экспорте жасминового риса из Таиланда в США. Данные основные бизнес процессы в рамках модели международной цепочки поставок ООН/СЕФАКТ разбиты по трем направлениям, таким как покупка, отгрузка и оплата. Краткое описание участия заинтересованных сторон в каждом конкретном основном бизнес процессе приведено в Таблице А3-1. Ниже представлена подробная информация о действиях, составляющих каждый из основных бизнес процессов, а также о лицах, ответственных за их реализацию.

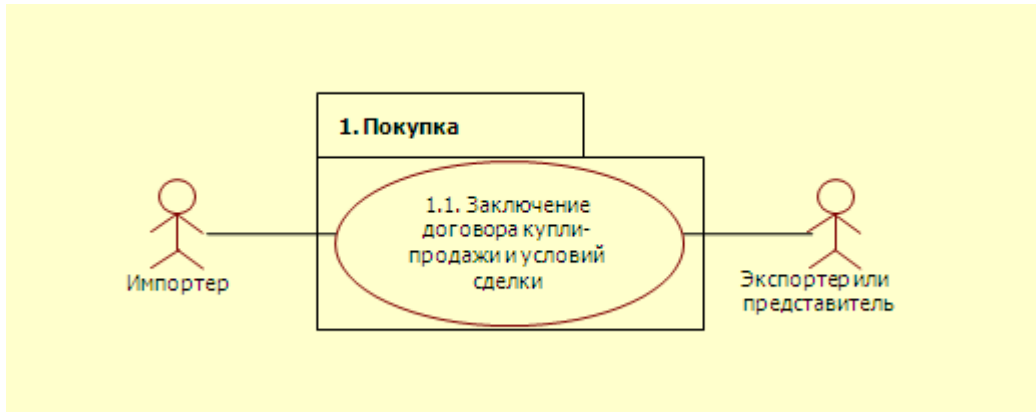
Таблица А3-1. Основные бизнес процессы и заинтересованные стороны, участвующие в экспорте жасминового риса

<div style="text-align: center;"> <div>Основной бизнес процесс</div> <div>Сторона</div> </div>	Уполномоченный частный инспектор	Совет по торговле Таиланда	Перевозчик (пароходство)	Таможня	Министерство сельского хозяйства	Управление внешней торговли	Банк Экспортера	Экспортер или его представитель	Импортёр	Банк Импортёра	Оператор внутренних перевозок	Страховая компания	Управление стандартизации продукции	Администрация порта	Торговая палата Таиланда
1. Покупка															
1.1. Заключение договора купли-продажи и условий сделки								x	x						
2. Отгрузка															
2.1. Получение лицензии на экспорт						x		x							
2.2. Организация перевозки			x					x			x				
2.3. Организация проведения инспектирования и фумигации	x	x			x			x					x		
2.4. Страхование груза								x				x			
2.5. таможенное декларирование				x				x							
2.6. Вывоз пустого контейнера из терминала			x								x			x	
2.7. Заполнение контейнера	x	x			x			x			x		x		
2.8. Транспортировка в порт отправления								x			x			x	
2.9. Таможенное оформление груза(контейнера)				x				x			x				
2.10. Погрузка и размещение контейнера на судне			x	x				x			x			x	
2.11. Подготовка документов, затребованных импортером					x	x		x							x
2.12. Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза				x		x		x					x		
3. Оплата															
3.1. Установление гарантии платежа							x	x	x	x					
3.2. Требование произведения оплаты за продукцию							x	x	x	x					

Направление бизнес процесса 1: Покупка

Направление основного бизнес процесса 1.1: Заключение договора купли-продажи и условий сделки

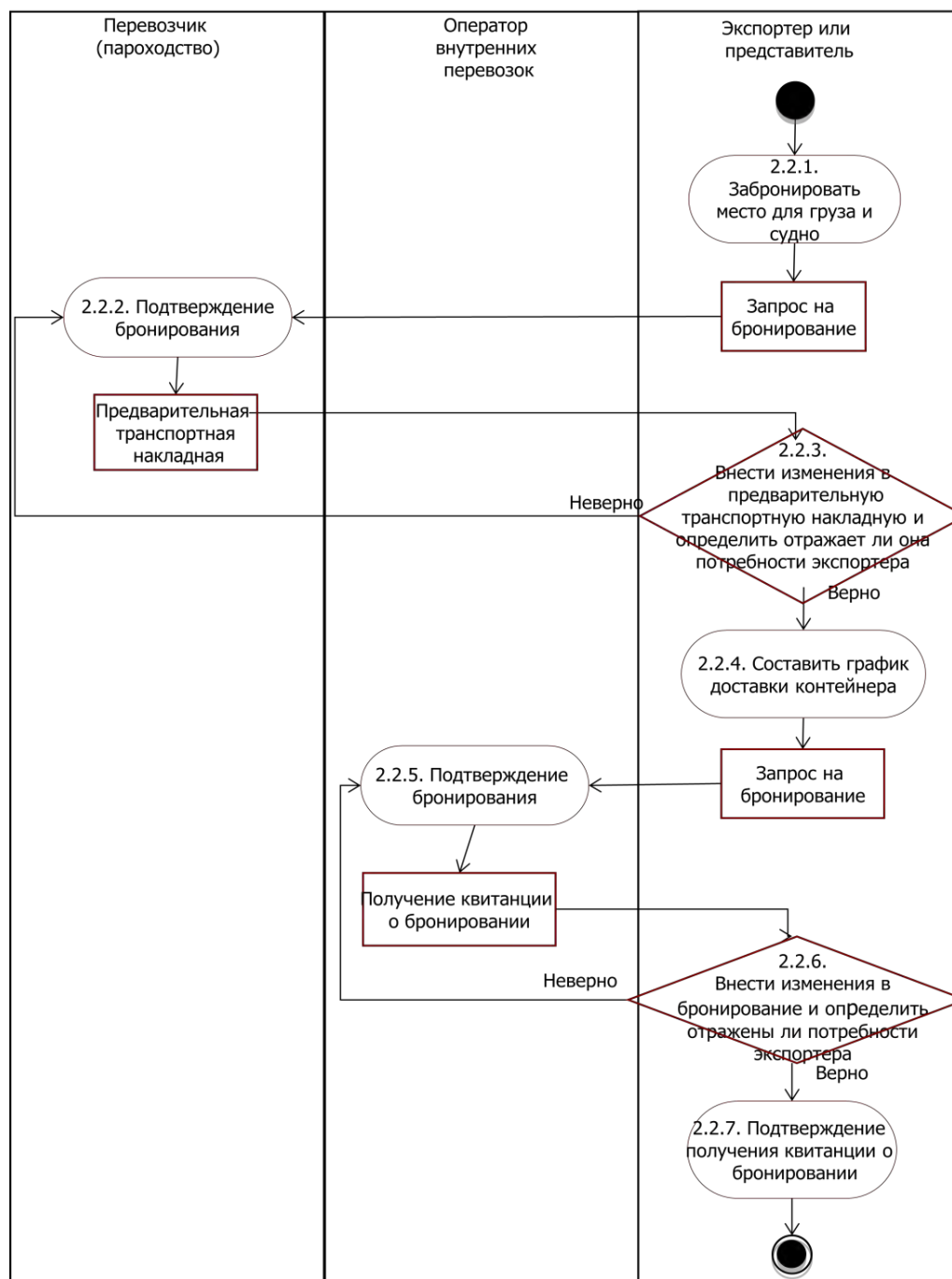
Рисунок А3-1. Использование примерной схемы «Заключение договора купли-продажи и условий сделки»



«Заключение договора купли-продажи и условий сделки» ” является единственным основным бизнес процессом по направлению «Покупка». Использование схемы на рисунке А3-1 предполагает, что в данном основном бизнес процессе требуется участие:

- Импортёра
- Экспортёра или его представителя

Рисунок А3-2.Схема действия «Заключение договора купли-продажи и условий сделки»



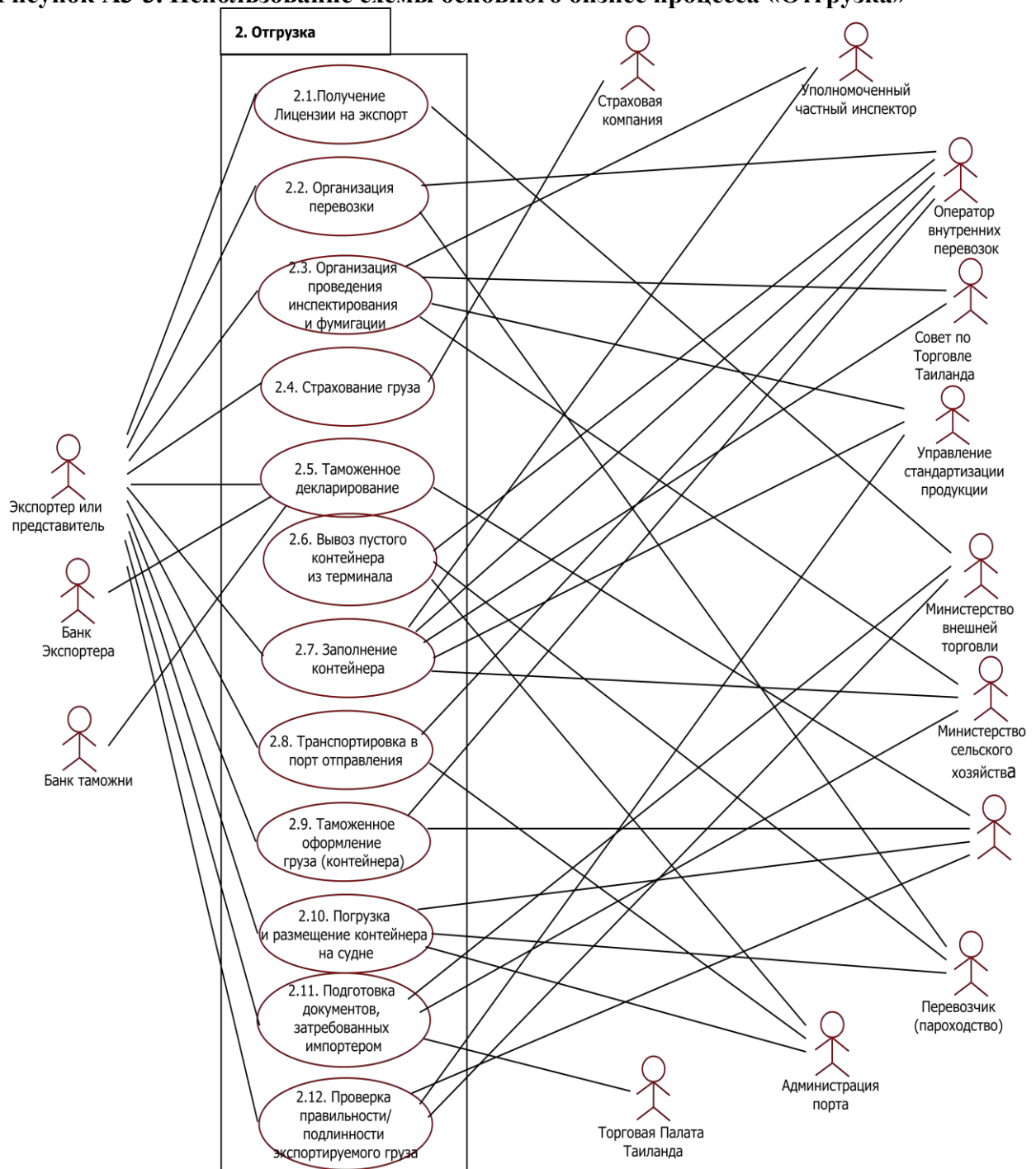
Наименование направления бизнес процесса	1. Покупка
Наименование бизнес процесса	1.1. Заключение договора купли-продажи и условий сделки
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> Инкотермс
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> Импортер Экспортер или его представитель

Вклад и критерии вступления в бизнес процесс и начало его осуществления	<ul style="list-style-type: none"> У экспортера имеется список потенциальных покупателей жасминового риса. Экспортер имеет право на экспорт риса. Квалификации экспортера соответствуют нормативным требованиям, изложенным Министерством торговли в Положении об экспорте риса № 1 (BE 2534) , 5 (BE 2637) и 7 (BE 2539). В соответствии с требованиями Закона о торговле рисом (BE 2489) экспортер уже получил разрешение, выдаваемое Министерством внутренней торговли (государственным ведомством под управлением Министерства торговли) на торговлю рисом с зарубежными торговыми партнерами (общая классификация). Форма заявки на получение разрешения на торговлю рисом с зарубежными торговыми партнерами стоит 5 бат. Лицензия на экспорт риса стоит 20 000 бат в год. В соответствии с Законом о стандартизации экспортной продукции (BE2503 и 2523) экспортер успешно зарегистрировался в качестве экспортера жасминового риса в Управлении по стандартизации продукции, одном из подразделений Управления внешней торговли. Регистрация занимает менее 1 рабочего дня, и оплата составляет 2500 бат. Срок ее действия истекает 31 декабря каждого года. Для регистрации в Управлении стандартизации продукции экспортер должен иметь квалификации, перечисленные в Положении Министерства торговли об экспорте продукции по стандартной схеме (BE 2504).
Действия и соответствующие требования к документации	<p>1.1.1. Экспортер готовит коммерческое предложение для передачи импортеру предлагаемой цены и условий продажи.</p> <p>1.1.2. Импортер рассматривает цены и определяет, являются ли приемлемыми указанные цены и условия продажи. Если цены и условия продажи не являются приемлемыми, импортер просит экспортера пересмотреть указанные цены и условия продажи.</p> <p>1.1.3. Если цены и условия продажи являются приемлемыми, импортер подтверждает экспортеру покупку товаров, представляя заказ на покупку.</p> <p>1.1.4. Экспортер приступает к подготовке поставки груза соответственно.</p> <p>1.1.5. Экспортер подтверждает получение заказа на покупку и подтверждает, что жасминовый рис будет доставлен в соответствии с установленными условиями и сроками, отправив импортеру предварительную счет-фактуру.</p> <p>1.1.6. Импортер получает предварительную счет-фактуру.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Импортер и экспортер заключили договор купли-продажи. На основе заказа на покупку экспортер может приступить к подготовке продукции для экспорта.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	2 дня

Направление процесса 2: Отгрузка

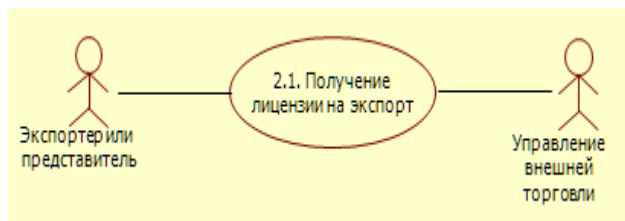
В контексте экспорта жасминового риса из Таиланда в США, процесс отправки состоит из 12 основных бизнеспроцессов. Как показано на рисунке А3-3, эти основные бизнес-процессы связаны как с транспортными, так и нормативными требованиями. Они включают в себя действия по движению груза, а также по таможенному оформлению и соблюдению требований к экспорту риса, введенных государственными органами и Таиланда и Соединенных Штатов.

Рисунок А3-3. Использование схемы основного бизнес процесса «Отгрузка»



Направление основного бизнес процесса 2.1: Получение лицензии на экспорт

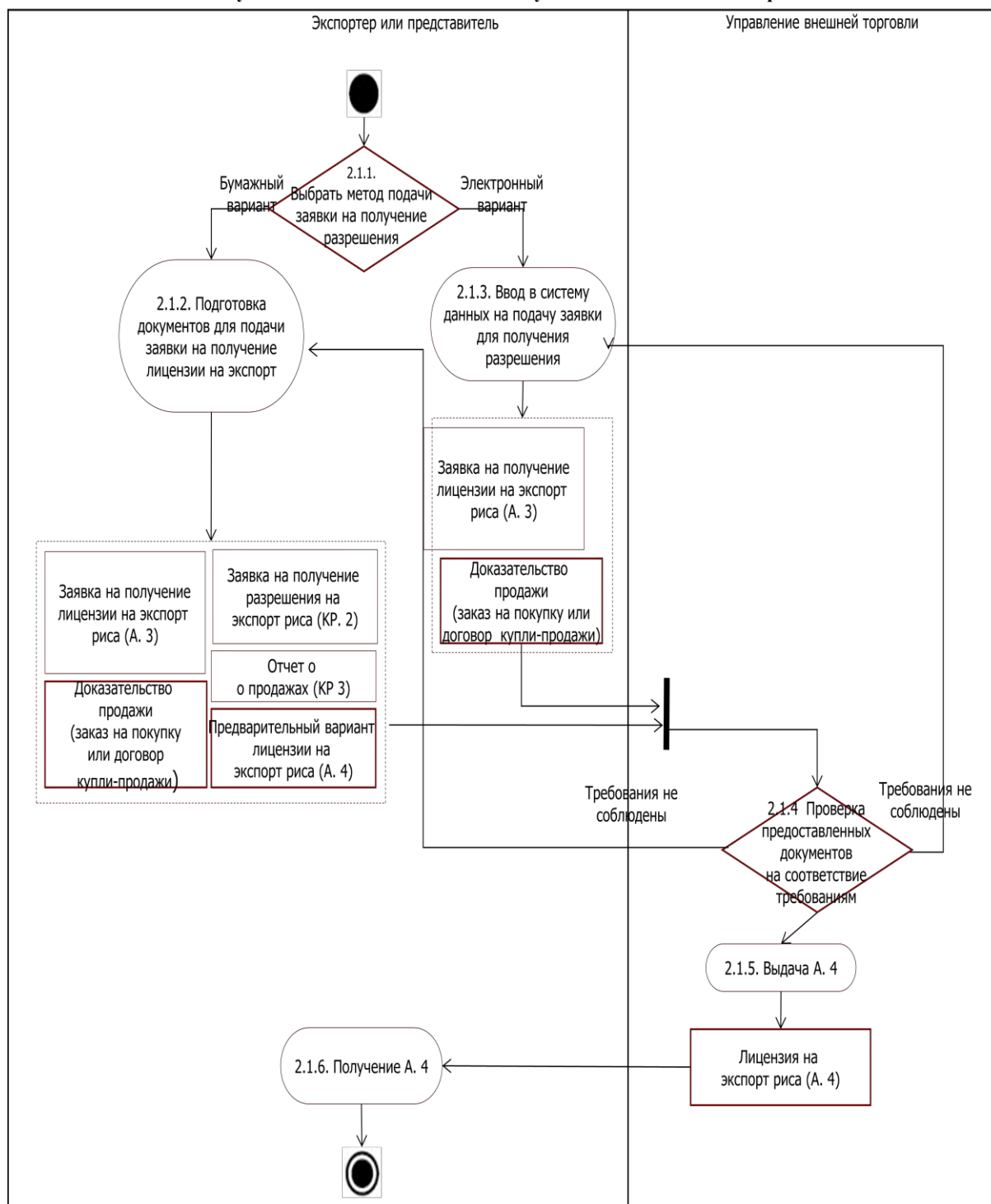
Рисунок А3-4. Использование схемы «Получение лицензии на экспорт»



Примерная схема, отраженная на рисунке А3-4 предполагает, что в данном процессе «Получения лицензии на экспорт» требуется участие:

- Управления внешней торговли
- Экспортера или его представителя

Рисунок А3-5. Схема действий «Получение лицензии на экспорт»



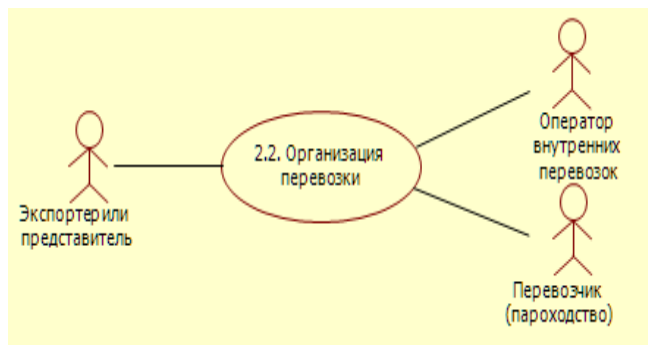
Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.1. Получение лицензии на экспорт
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> Положение Министерства торговли об экспорте риса № 1 (В.Е. 2534), 8 (В.Е. 2540), и 15 (В.Е. 2547)
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> Управление внешней торговли Экспортер или его представитель
Вклад и критерии вступления/ начала	<ul style="list-style-type: none"> Экспортер и импортер уже заключили договор купли-продажи.

осуществления бизнес процесса	
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.1.1. Экспортер решает подавать заявление на экспорт риса (А. 4) лично или в электронном виде.</p> <p>2.1.2. Если экспортер предпочитает личное представление документов или использование бумажной системы, он готовит следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Заявку на подачу для получения разрешения на экспорт риса (КР. 2) – Отчет о продажах (КР 3) – Заявка на получение лицензии на экспорт риса (А. 3) – Предварительная лицензия на экспорт риса (А. 4) – Доказательство продажи (Заказ на покупку или договор купли-продажи) <p>Необходимые формы можно приобрести в Управлении внешней торговли. Комплект необходимых форм стоит 30 бат. Как только документы подготовлены, экспортер подает документы в одном из следующих мест:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Бюро услуг внешней торговли, Управление внешней торговли – Управление губернатора провинции или Управление по торговым делам в провинции проживания экспортера, за исключением экспортеров, проживающих в Бангкоке – Региональное управление внешней торговли <p>Чтобы подать заявку в электронном виде через веб-систему ЭОД для представления заявки на получение лицензии и сертификата, предусмотренной Министерством внешней торговли, экспортер вводит данные необходимые для подачи заявки на получение лицензии на экспорт риса (А. 3) и прикладывает доказательство продажи.</p> <p>2.1.3. Управление внешней торговли, либо при помощи своего сотрудника или через свою веб-систему ЭОД для подачи заявки на разрешение или сертификаты, определяет соответствие представленных документов требованиям Управления внешней торговли. Если они не соответствуют требованиям, Управление внешней торговли, либо при помощи своего сотрудника или через свою веб-систему ЭОД для подачи заявки на разрешение или сертификаты сообщает экспортеру, что необходимо переделать. Экспортер, подавший заявку на лицензию в электронном виде, может проверить состояние запроса в Интернете. Далее экспортер переделывает документы соответствующим образом.</p> <p>2.1.4. Если представленные данные соответствуют требованиям Управления внешней торговли, лицензия на экспорт риса (А. 4) выдается Управлением внешней торговли.</p> <p>2.1.5. Независимо от способов представления, экспортер</p>

	<p>получает лицензию в заранее оговоренном месте.</p> <ul style="list-style-type: none"> – В неавтоматизированных системах подписанная подлинная лицензия может быть получена после подачи заявления в течение шести рабочих часов. Например, если заявление подается в 9.00, лицензия должна быть готова для вручения в 16.00. Если заявление подается во второй половине дня, лицензия может быть получена на следующее утро. – В электронной системе экспортер может получить лицензию в течение 1 часа после получения уведомления, что запрос был одобрен. <p>Лицензия действительна в течение месяца. Управление внешней торговли позволяет обновлять лицензию дважды. Выдача лицензия производится бесплатно.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Лицензия на экспорт риса выдана (А. 4).
Среднее время, необходимое для завершения данного бизнес процесса	<p>2 дня (бумажный вариант) 1 день (электронный вариант)</p>

Направление основного бизнес процесса 2.2: Организация перевозки

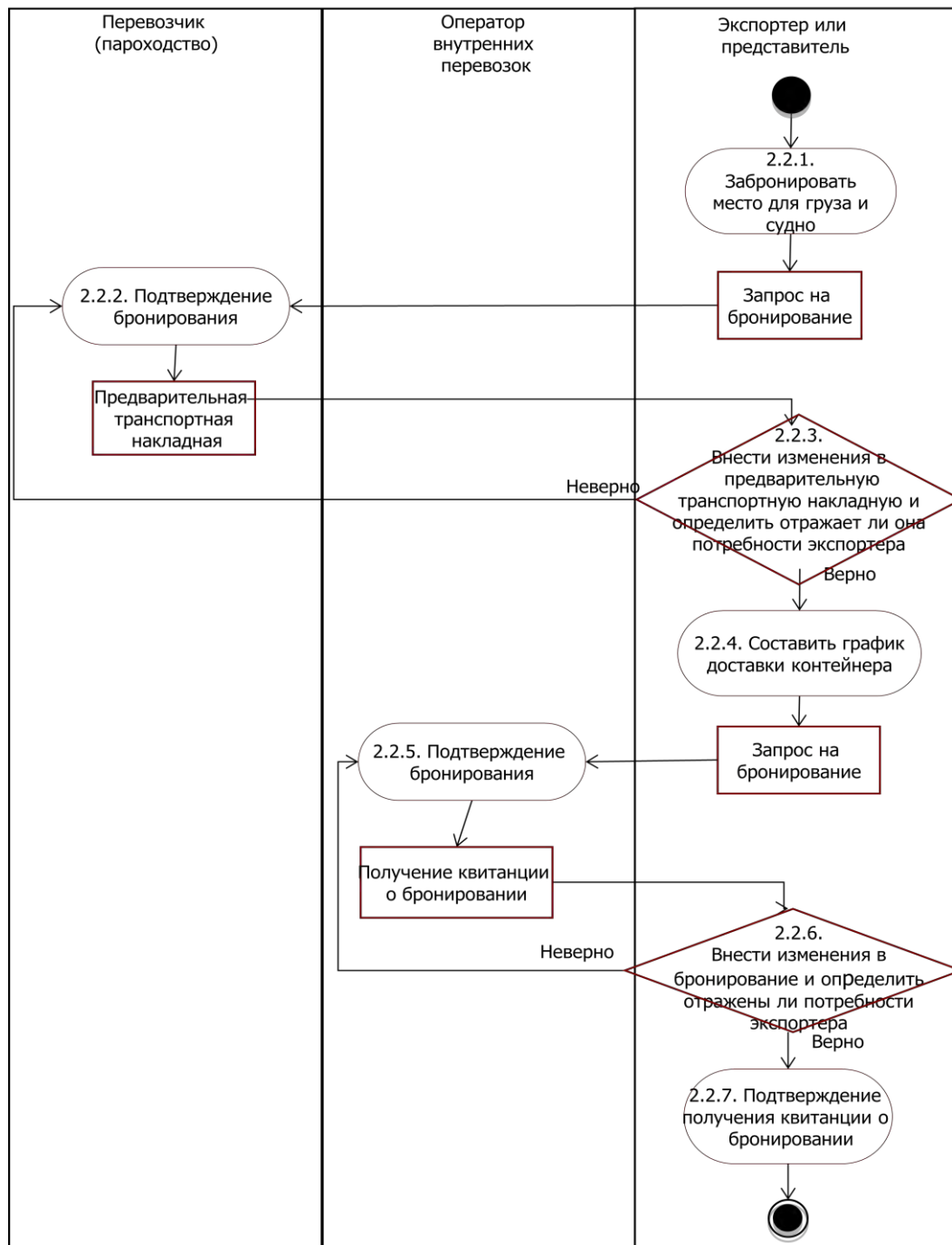
Рисунок А3-6. Пример использование схемы «Организация перевозки»



Использование примерной схемы предполагает, что для процесса «Организации перевозки» требуется участие:

- Перевозчика (пароходство)
- Экспортера или его представителя
- Компании внутренних перевозок

Рисунок А3-7. Схема действия «Организация перевозки»

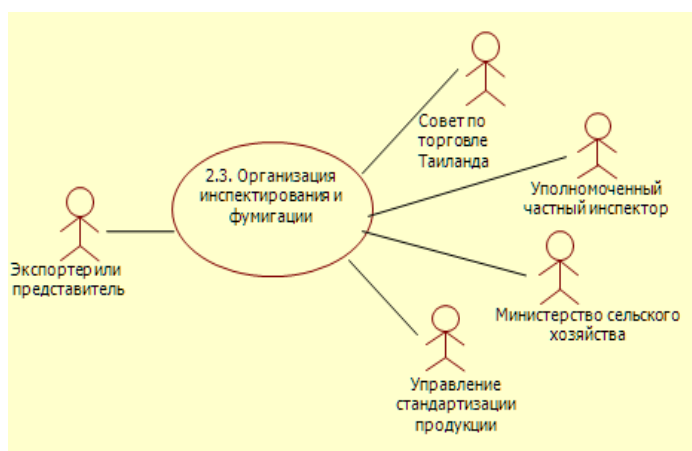


Наименование направления бизнес процесса	2.Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.2. Организация перевозки
Соответствующие законы, правила и положения	н/п
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> Перевозчик (пароходство) Экспортер или его представитель Оператор внутренних перевозок
Вклад и критерии	<ul style="list-style-type: none"> Импортёр и экспортёр уже договорились, что доставка

вступления/начала осуществления бизнес процесса	закупленного жасминового риса в указанный порт назначения является обязанностью экспортера.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.2.1. Экспортер связывается с перевозчиком с целью бронирования места для груза и судна. Запрос на бронирование можно подготовить в различных формах в зависимости от перевозчика (пароходства). Для некоторых судоходных компаний бронирование места для груза и судна можно сделать через систему он-лайн - бронирования. В тех компаниях, где нет такой системы, бронирование осуществляется по телефону, факсу или электронной почте.</p> <p>2.2.2. Перевозчик подтверждает запрос на бронирование, пересылая предварительную транспортную накладную экспортеру.</p> <p>2.2.3. Экспортер рассматривает предварительную транспортную накладную и определяет, отражает ли она потребности экспортера. Если она не отражает потребности экспортера, то экспортер информирует перевозчика, что следует внести изменения в предварительную транспортную накладную.</p> <p>2.2.4. После получения верной предварительной транспортной накладной, экспортер связывается с оператором внутренних перевозок, чтобы запланировать доставку пустого контейнера с контейнерной площадки перевозчика на склад экспортера и возвращение заполненного контейнера на контейнерную площадку для погрузки. Запрос на бронирование часто осуществляется по телефону, факсу, электронной почте.</p> <p>2.2.5. Оператор внутренних перевозок подтверждает запрос на бронирование, пересылая подтверждение бронирования экспортеру или его представителю.</p> <p>2.2.6. Экспортер рассматривает подтверждение бронирования и определяет, отражает ли его содержание потребности экспортера. Если не отражает, то экспортер информирует оператора внутренних перевозок, что требуется внести изменения в подтверждение бронирования.</p> <p>2.2.7. Экспортер подтверждает получение надлежащего подтверждения бронирования.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Необходимые действия по перевозке жасминового риса в порт отправления предприняты.
Среднее время, необходимое для завершения данного бизнес процесса	3 дня

Направление основного бизнес процесса 2.3: Организация инспектирования и фумигации

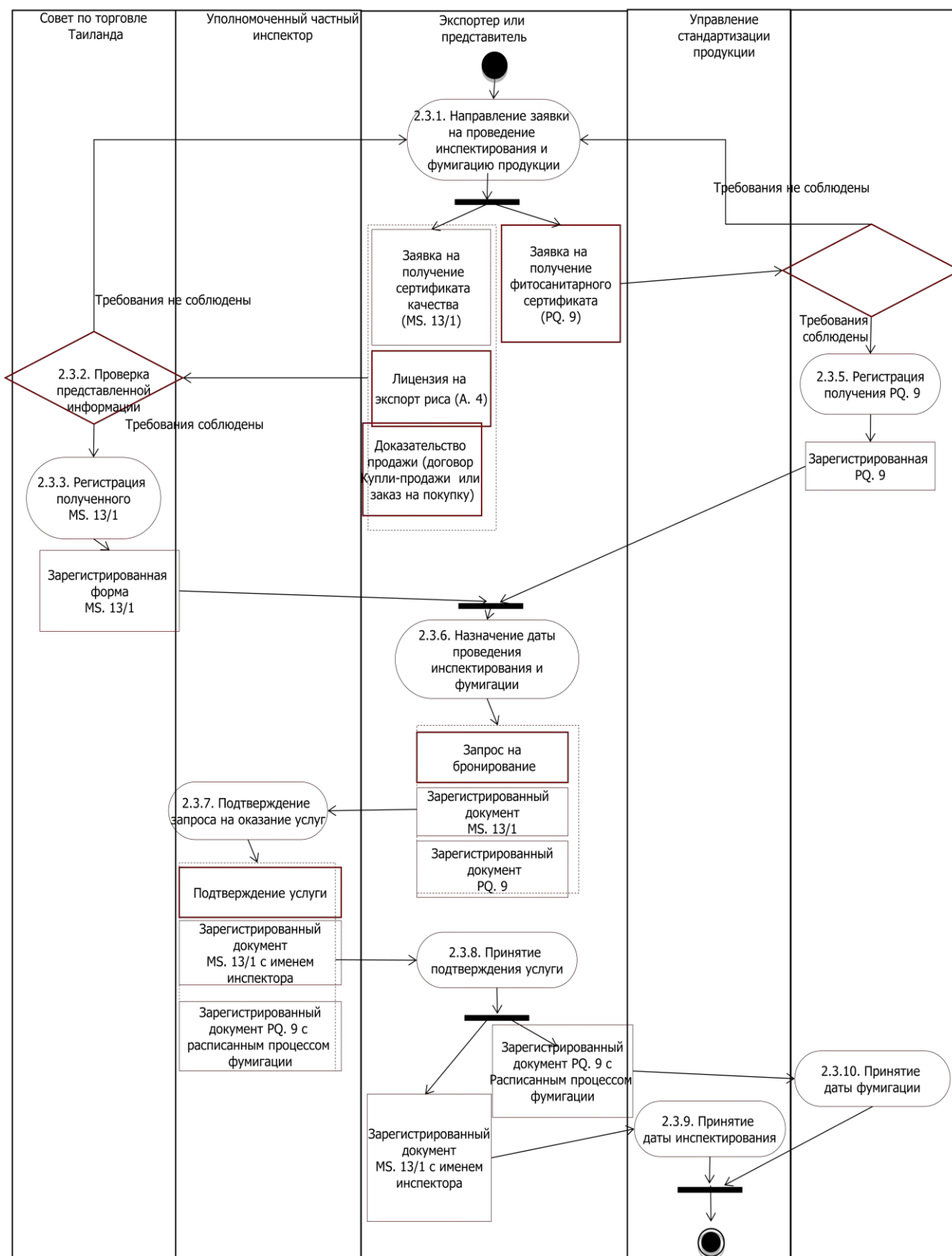
Рисунок А3-8 Использование примерной схемы «Организация инспектирования и фумигации»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-8, предполагает участие:

- Уполномоченного частного инспектора
- Торговой палаты Таиланда
- Управления стандартизации продукции
- Экспортера или его представителя
- Министерства сельского хозяйства

Рисунок А3-9. Схема действия «Организация инспектирования и фумигации»



Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес	2.3. Организация инспектирования и фумигации

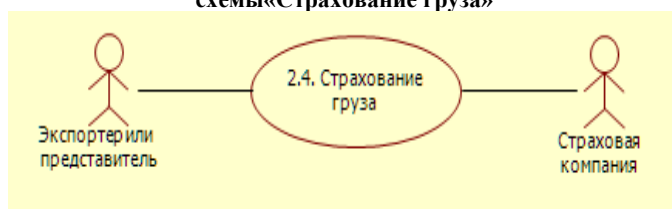
процесса	
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Закон о стандартизации товаров (В.Е. 2503) с изменениями (В.Е. 2523) • Постановление Министерства торговли об экспорте риса № 1 (В.Е. 2534), № 15 (В.Е. 2547) и № 16 (В.Е. 2552) • Распоряжение Министерства торговли № 1 (В.Е. 2545) • Инструкции о стандартном инспектировании продукции по стандартной схеме, в отношении тайского жасминового риса • Распоряжение Министерства торговли: Классификация жасминового риса в качестве контролируемого продукта по стандартной схеме и стандартной спецификации тайского жасминового риса (В.Е. 2549) • Распоряжение Управления внешней торговли: Инспектирование экспортируемого риса (В.Е. 2500) • Распоряжение Управления стандартизации товаров: Практическое руководство по инспектированию тайского жасминового риса (В.Е. 2550) • Закон о карантине растений (В.Е. 2507) с изменениями (В.Е. 2542, 2551) • Постановление Министерства сельского хозяйства о подаче заявки на выдачу фитосанитарного сертификата (В.Е. 2550) • Распоряжение Министерства сельского хозяйства: О форме заявки на получение фитосанитарного сертификата
Участники действия	<ul style="list-style-type: none"> • Уполномоченный частный инспектор • Торговая палата Таиланда • Управление стандартизации продукции • Экспортер или его представитель • Министерство сельского хозяйства
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортер уже получил лицензию на экспорт риса (А. 4). • Перевозка необходимая для перемещения жасминового риса в порт отправления и указанный порт назначения уже организована. • Жасминовый рис в количестве и на условиях, указанных в заказе на покупку и лицензии на экспорт риса (А. 4), готов для проведения инспектирования.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.3.1. Экспортер сообщает Торговой палате Таиланда о необходимости проведения инспектирования продукции. При этом экспортер представляет следующие документы.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Заявку на получение сертификата качества продукции (MS. 13/1) – Лицензию на экспорт риса (А. 4) – Доказательство продажи (Заказ на покупку или договор купли-продажи) <p>Экспортер также информирует Министерство сельского хозяйства о необходимости проведения фумигации посредством подачи заявки на получение фитосанитарного сертификата (PQ. 9). Экспортер должен убедиться, что данные, заявленные в PQ. 9, соответствуют данным, приведенным в заказе на покупку и в счете-фактуре.</p> <p>2.3.2. Сотрудник Торговой палаты Таиланда рассматривает представленные документы и определяет, отвечают ли</p>

	<p>они требованиям Торговой палаты Таиланда. В случае несоответствия, сотрудник Торговой палаты Таиланда сообщает экспортеру о необходимости внесения изменений. Экспортер затем вносит соответствующие изменения в документы.</p> <p>2.3.3. Если представленные документы соответствуют требованиям Торговой палаты Таиланда, сотрудник Торговой палаты Таиланда делает запись о получении MS. 13/1. В рамках процесса регистрации ответственный сотрудник также присваивает идентификационный номер представленному документу MS. 13/1, указывает дату и время получения, и подписывает форму.</p> <p>2.3.4. Сотрудник Министерства сельского хозяйства рассматривает представленный документ и определяет, отвечает ли он требованиям Министерства сельского хозяйства. В случае несоответствия сотрудник Министерства сельского хозяйства сообщает экспортеру о необходимости внесения изменений. Затем экспортер вносит соответствующие изменения в документ.</p> <p>2.3.5. Если представленные документы соответствуют требованиям Министерства сельского хозяйства, сотрудник Министерства сельского хозяйства делает запись о получении PQ. 9. В рамках процесса регистрации, ответственный сотрудник также присваивает идентификационный номер представленному документу PQ.9, указывает дату, время получения, и подписывает форму.</p> <p>2.3.6. После того как MS. 13/1 и PQ. 9 зарегистрированы соответствующими государственными органами, экспортер согласовывает график проведения инспектирования и фумигации с уполномоченным частным инспектором, который также предоставляет услуги фумигации. Чтобы запланировать проведение инспектирования и фумигации, экспортер должен направить следующие документы уполномоченному частному инспектору.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Запрос на бронирование – Зарегистрированный документ MS. 13/1 – Зарегистрированный документ PQ. 9 <p>Даты проведения инспектирования и фумигации основаны на дате погрузки и предпочтительной назначенной дате, указанной в форме MS. 13/1 и дате вывоза, указанной в форме PQ. 9. Время проведения инспектирования должно быть назначено на период между 8.00-22.30, как указано в распоряжении Министерства торговли № 1 (BE 2545) Инструкции о проведении инспектирования тайского жасминового риса на стандартной основе по стандартной схеме. Письменное согласие Управления стандартизации продукции является обязательным, если экспортер должен провести инспектирование жасминового риса в другое время. Если, по каким-то причинам, экспортер не</p>
--	---

	<p>может получить одобрение до проведения инспектирования, он обязан официально представить отчет в Управление стандартизации продукции, чтобы объяснить причины проведения инспектирования в ненадлежащее время, отличное от указанного в Распоряжении Министерства Торговли № 1 (BE 2545) в течение 5 дней после того, как было проведено инспектирование жасминового риса.</p> <p>2.3.7. Уполномоченный частный инспектор, который также предоставляет услуги проведения фумигации, подтверждает запрос на обслуживание путем предоставления следующих документов экспортеру.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Подтверждение предоставления услуги – Зарегистрированную форму MS. 13/1 с именем инспектора – Зарегистрированную форму PQ. 9 с указанием деталей проведения фумигации, включая сторону, осуществляющую процесс фумигации, а также дату и место проведения. <p>2.3.8. Экспортер подтверждает получение подтверждения предоставления услуги и сообщает в Управление стандартизации продукции о проведении инспектирования и фумигации.</p> <p>2.3.9. Ответственный сотрудник Управления по стандартизации продукции подтверждает дату проведения инспектирования.</p> <p>2.3.10. Ответственный сотрудник Министерства сельского хозяйства подтверждает дату проведения фумигации.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Даты проведения инспектирования и фумигации партии груза успешно установлены.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	2 дня

Направление основного бизнес процесса 2.4: Страхование груза

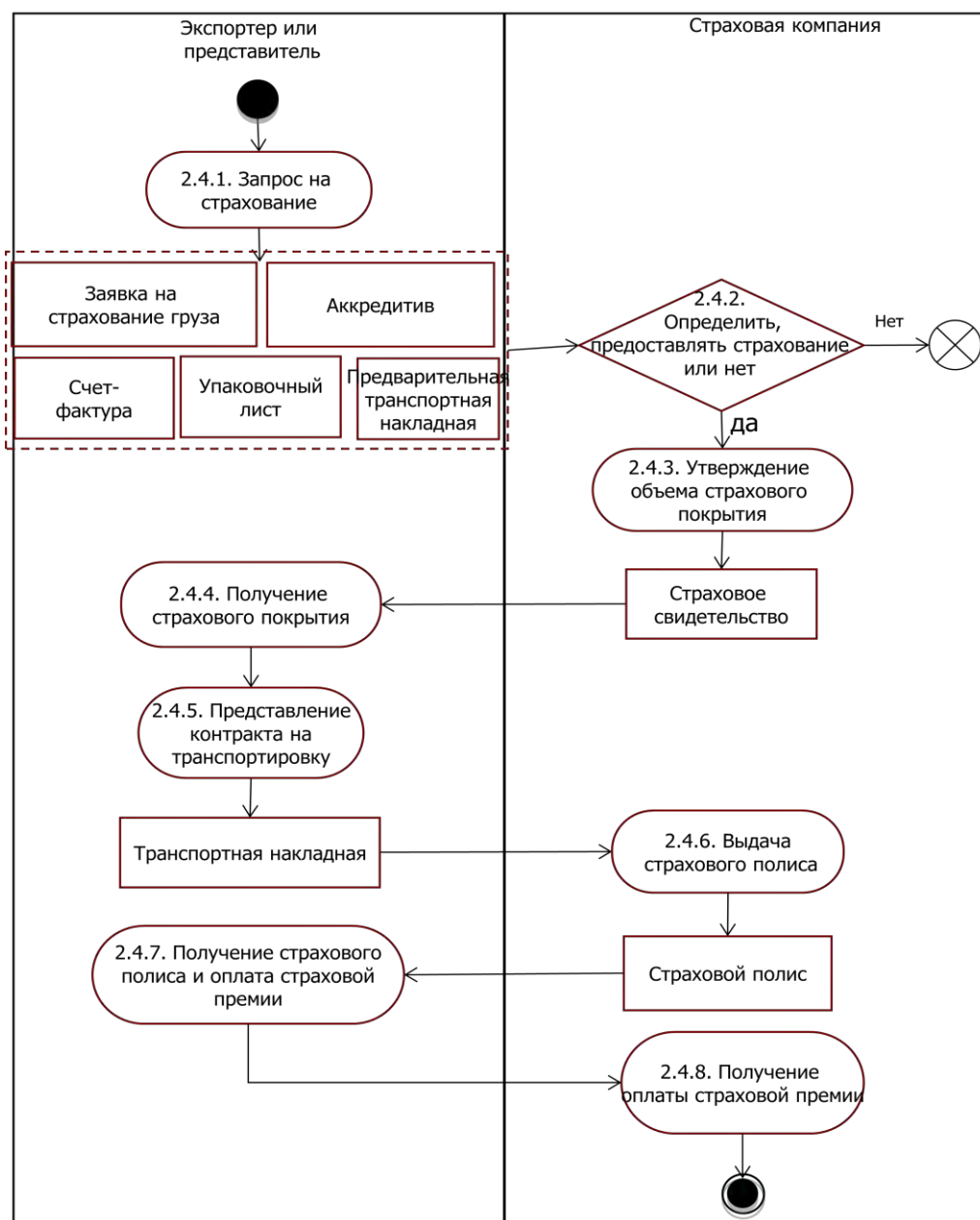
Рисунок А3-10. Использование примерной схемы «Страхование груза»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-10, предполагает, что для процесса «Страхования груза» требуется участие:

- Экспортера или его представителя
- Страховой компании

Рисунок А3-11. Схема действия «Страхование груза»

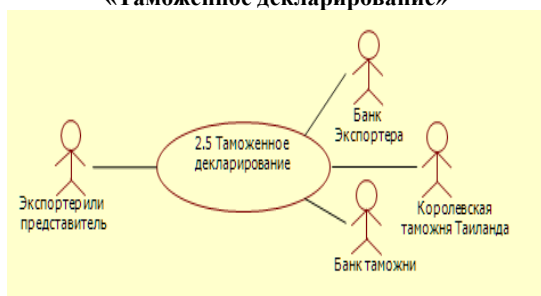


Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.4. Страхование груза
Соответствующие законы, правила и положения	Не применимо
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> Экспортер или его представитель Страховая компания
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Импортёр и экспортер договорились, что страхование грузов осуществляется за счет экспортера. Перевозки необходимые для перемещения жасминового риса в порт отправления и указанный порт назначения уже организованы.

Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.4.1. По условиям поставки СИФ, экспортер обязан организовать страхование грузов. Чтобы подать заявку на страхование, в страховую компанию должны быть представлены следующие документы.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Заявка на страхование груза – Аккредитив – Счет-фактура – Упаковочный лист – Предварительная транспортная накладная <p>2.4.2. На основании представленных документов страховая компания решает, стоит ли предоставлять страховое покрытие.</p> <p>2.4.3. Если страховая компания принимает решение предоставить страховое покрытие, страховая компания выдает страховое свидетельство на партию груза, подлежащую страхованию в качестве подтверждения, что страховое покрытие является активным.</p> <p>2.4.4. Экспортер получает страховое свидетельство в страховой компании.</p> <p>2.4.5. По получении транспортной накладной Экспортер передает один экземпляр страховой компании.</p> <p>2.4.6. Далее страховая компания выдает страховой полис.</p> <p>2.4.7. Экспортер получает страховой полис в страховой компании и производит оплату страховой премии.</p> <p>2.4.8. Страховая компания получает оплату страховой премии.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Груз застрахован от места отправления до места назначения.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	2 дня

Направление основного бизнес процесса 2.5: Таможенное декларирование

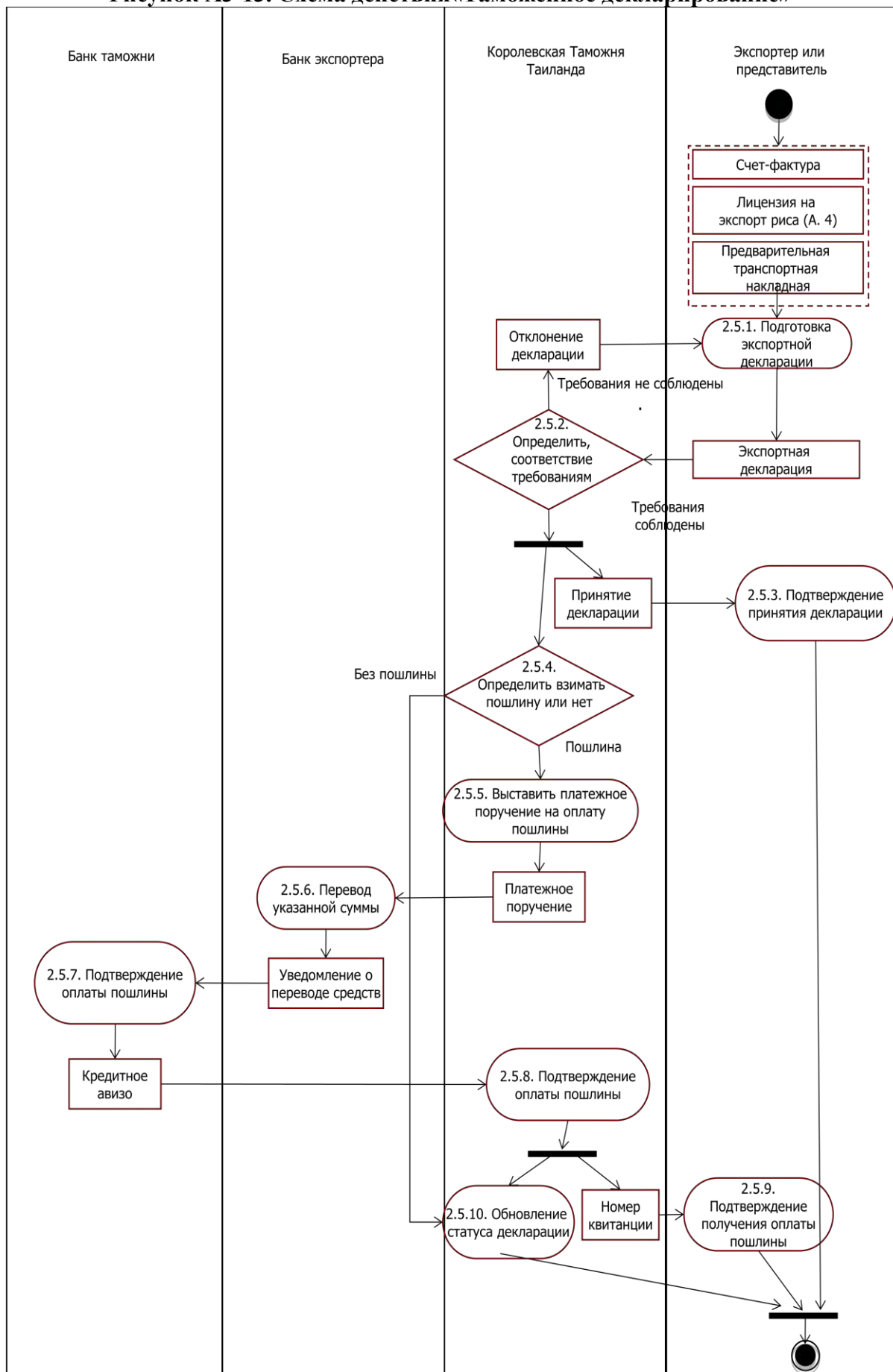
Рисунок А3-12 Использование примерной схемы «Таможенное декларирование»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-12, предполагает, что для процесса «Таможенного декларирования» требуется участие:

- Банка Таможни
- Экспортера или его представителя
- Банка экспортера
- Королевской Таможни Таиланда

Рисунок А3-13. Схема действия «Таможенное декларирование»

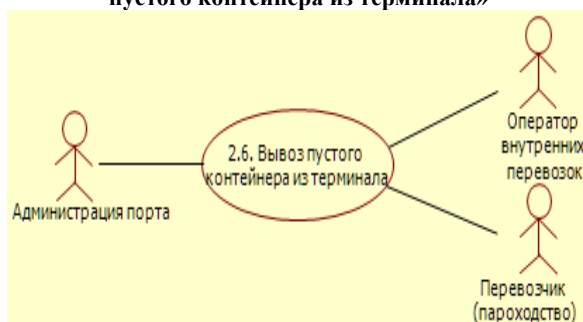


Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.5. Таможенное декларирование
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Таможенное законодательство (BE 2469) с изменениями (BE 2543) • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда N: 116/2549 в отношении Электронного таможенного оформления • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда N: 39/2550 в отношении Руководства по использованию электронной экспортной системы
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Таможенная служба • Банк таможни • Экспортер или его представитель • Банк экспортера
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортер или его представитель являются зарегистрированными пользователями системы электронной таможни. • Экспортер участвует в программе электронных таможенных переводов. • Экспортер уже получил лицензию на экспорт риса (А. 4). • Перевозки необходимые для перемещения жасминового риса в порт отправления и указанный порт назначения уже организованы. • Партия экспортируемого жасминового риса уже застрахована.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.5.1. Экспортер формирует экспортную декларацию в электронной экспортной системе на основании данных из следующих документов.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Счет-фактура - Лицензия на экспорт риса (А. 4) - Предварительная транспортная накладная <p>Экспортер затем в электронном виде представляет экспортную декларацию в Королевскую Таможню Таиланда.</p> <p>2.5.2. Королевская Таможня Таиланда по электронной экспортной системе определяет, соответствует ли представленная экспортная декларация таможенным требованиям. В случае несоответствия, электронная экспортная система выдает сообщение под названием «Отклонение декларации», уведомляя экспортера об ошибке (ах) в экспортной декларации. Важно, чтобы экспортер внес соответствующие изменения в экспортную декларацию. Если представленная экспортная декларация соответствует таможенным требованиям, электронная экспортная система выдает сообщение под названием «Принятие декларации», с указанием номера принятой экспортной декларации и суммы пошлины (если таковая имеется), подлежащей уплате экспортером.</p> <p>2.5.3. Экспортер подтверждает успешное представление экспортной декларации по получении «Принятия</p>

	<p>декларации».</p> <p>2.5.4. Королевская Таможня Таиланда посредством электронной экспортной системы определяет, надо ли оплатить пошлину. Если пошлину оплачивать не надо, Королевская Таможня Таиланда пропускает действия 2.5.5-2.5.8 и обновляет статус декларации «Экспортная декларация с освобождением от уплаты пошлины». Следует отметить, что, согласно распоряжению Министерства финансов № SK. 1/2531, все виды риса, освобождаются от налога на экспорт.</p> <p>2.5.5. Если пошлину оплачивать надо, то Королевская Таможня Таиланда посредством электронной экспортной системы передает платежное требование, запрашивая Банк экспортера о переводе суммы пошлины, которую экспортер должен оплатить в банк таможни.</p> <p>2.5.6. При получении платежного поручения банк экспортера пересылает указанную сумму в банк таможни и сообщает банку о переводе пошлины.</p> <p>2.5.7. Банк таможни подтверждает перевод оплаченной пошлины на сберегательный счет Королевской Таможни Таиланда и посылает извещение о поступлении средств.</p> <p>2.5.8. Королевская Таможня Таиланда посредством использования электронной экспортной системы подтверждает получение оплаты пошлины и выдает номер квитанции для экспортера, который следует сохранить для справки.</p> <p>2.5.9. Экспортер подтверждает, что Королевская Таможня Таиланда успешно получила оплату пошлины.</p> <p>2.5.10. Королевская Таможня Таиланда посредством электронной экспортной системы обновляет статус экспортной декларации.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортер получает сообщение от электронной экспортной системы с указанием номера Декларации с уведомлением, что Экспортная декларация была принята. • Статус экспортной декларации был обновлен до таможенного разрешения к вывозу.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	30 минут

Направление основного бизнес процесса 2.6: Вывоз пустого контейнера из терминала

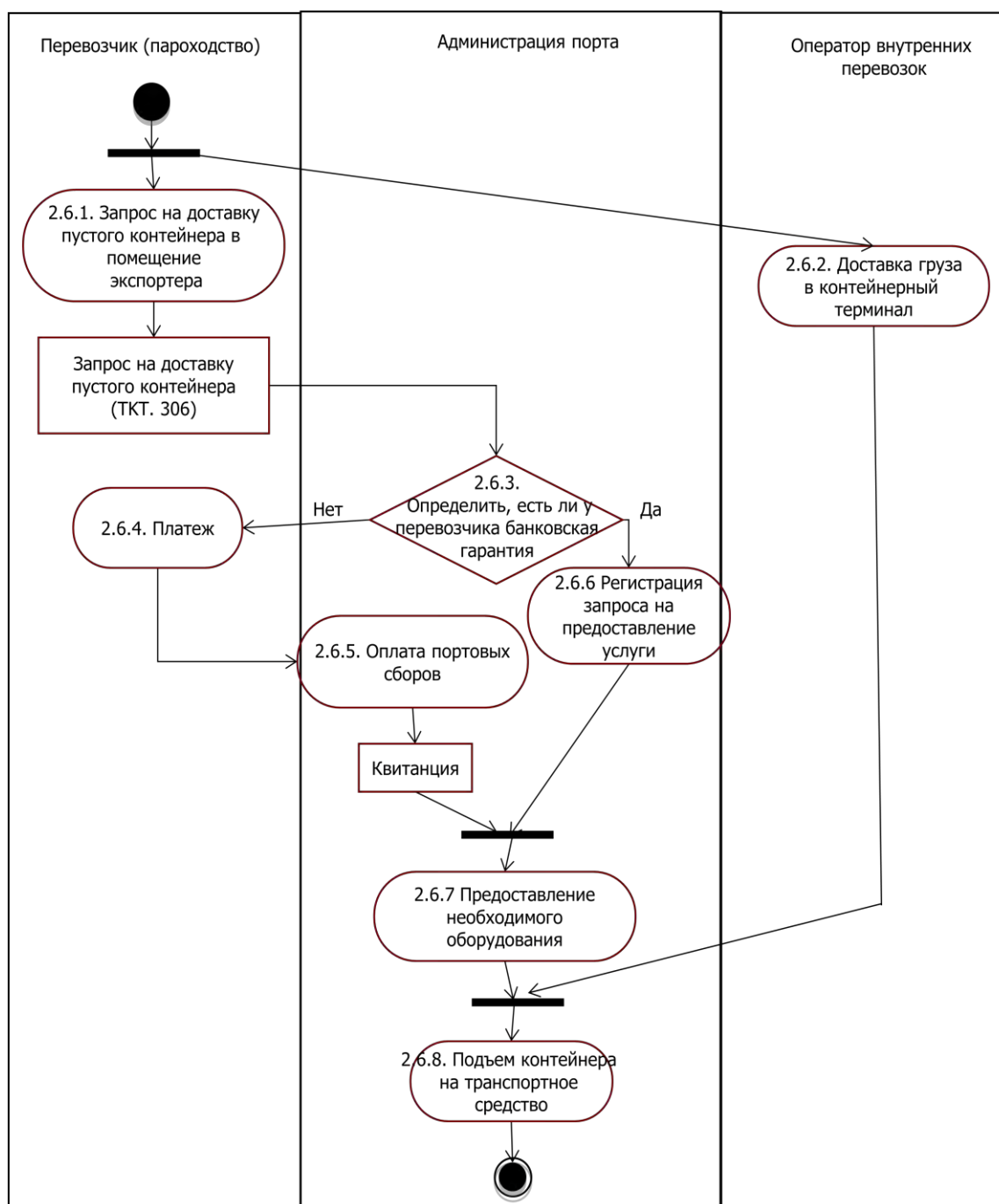
Рисунок А3-14. Использование примерной схемы «Вывоз пустого контейнера из терминала»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-14, предполагает, что для процесса «Вывоза пустого контейнера из терминала» требуется участие:

- Перевозчика (пароходство)
- Оператора внутренних перевозок
- Администрации порта

Рисунок А3-15. Схема действия «Вывоз пустого контейнера из терминала»

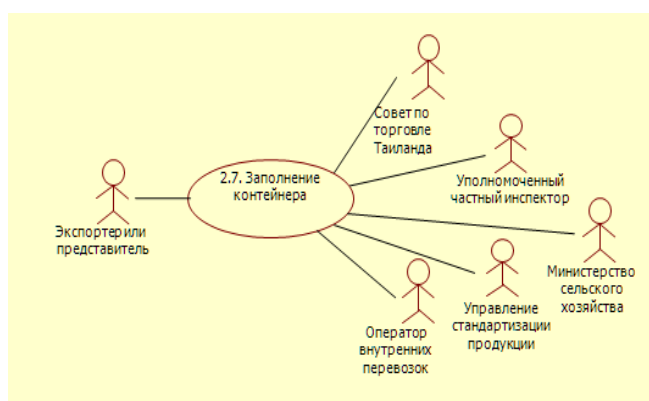


Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.6. Вывоз пустого контейнера из терминала
Соответствующие законы, правила и положения	
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> Перевозчик (пароходство) Оператор внутренних перевозок Администрация порта
Вклад и критерии вступления/ начала	<ul style="list-style-type: none"> Перевозки необходимые для перемещения жасминового риса в порт отправления и указанный порт назначения уже

осуществления бизнес процесса	<p>организованы.</p> <ul style="list-style-type: none"> Партия экспортируемого жасминового риса уже застрахована.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.6.1. Агент перевозчика представляет запрос на доставку пустого контейнера (ТКТ. 306) для оформления разрешения на доставку пустого контейнера в помещение экспортера.</p> <p>2.6.2. Водитель привозит транспортное средство на контейнерную площадку для вывоза пустого контейнера.</p> <p>2.6.3. Сотрудник администрации порта узнает, имеет ли перевозчик банковскую гарантию.</p> <p>2.6.4. Если перевозчик не имеет банковской гарантии, он должен внести оплату за портовые сборы.</p> <p>2.6.5. Сотрудник администрации взимает портовые сборы авансом.</p> <p>2.6.6. Если у перевозчика имеется банковская гарантия, сотрудник администрации порта регистрирует сумму портовых сборов, подлежащих уплате.</p> <p>2.6.7. Сотрудник администрации порта далее выделяет необходимое оборудование для подъема пустого контейнера на транспортное средство.</p> <p>2.6.8. Сотрудник порта осуществляет подъем пустого контейнера на транспортное средство при помощи специального оборудования.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Пустой контейнер уже загружен на транспортное средство, и водитель готов доставить его в помещение экспортера
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	1 час

Направление основного бизнес процесса 2.7: Заполнение контейнера

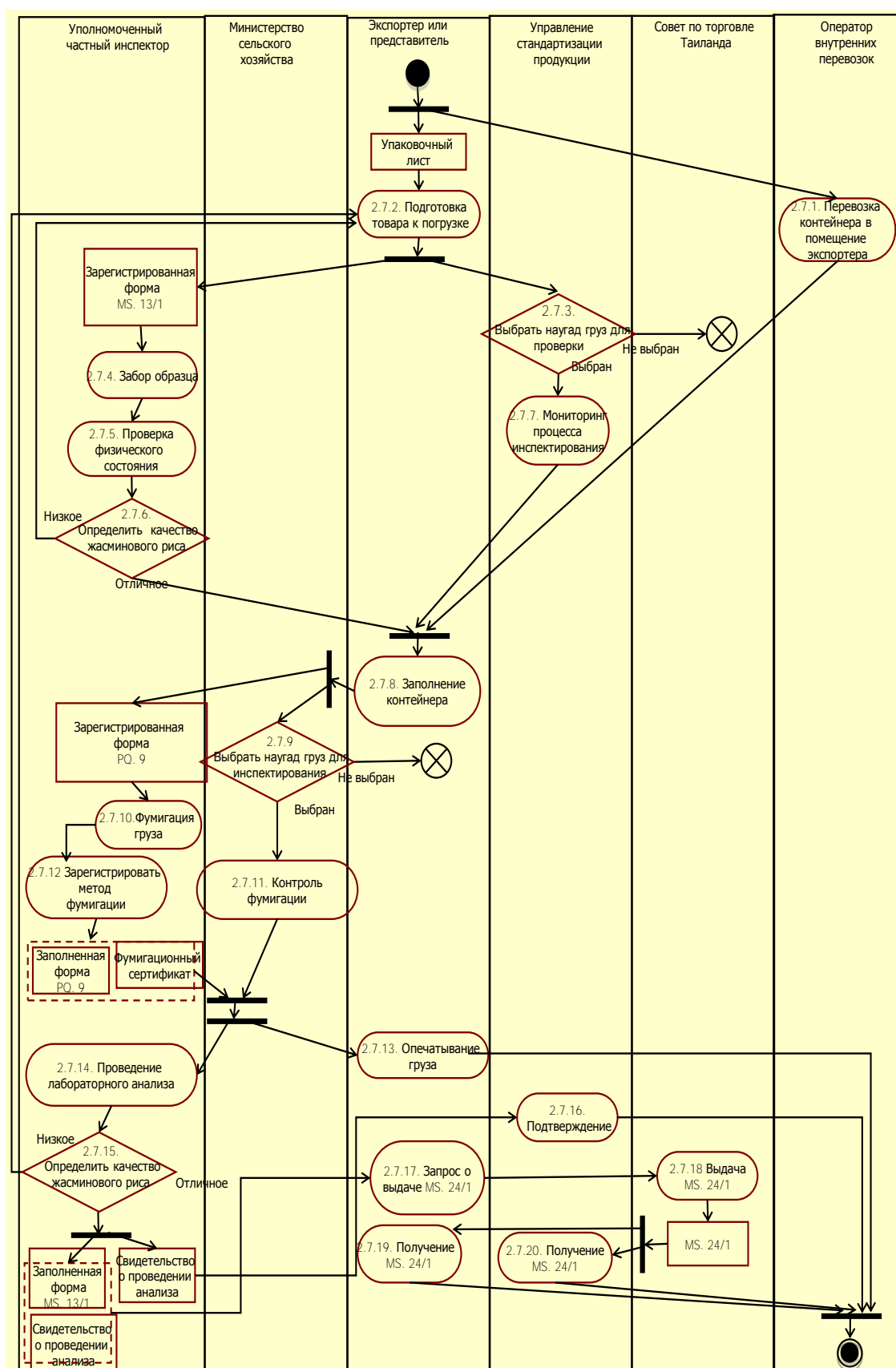
Рисунок А3-16. Использование примерной схемы «Заполнение контейнера»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-16, предполагает, что для осуществления процесса «Заполнения контейнера» требуется участие:

- Уполномоченного частного инспектора
- Совета по торговле Таиланда
- Министерства сельского хозяйства
- Экспортера или его представителя
- Оператора внутренних перевозок
- Управления стандартизации продукции

Рисунок А3-17. Схема действия «Заполнение контейнера»



Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес	2.7. Заполнение контейнера

процесса	
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Закон о стандартизации продукции (В.Е. 2503) с изменениями (В.Е. 2523) • Положение Министерства торговли об инспектировании контроля качества продукции (В.Е. 2504) • Положение Министерства торговли об экспорте риса № 1 (В.Е. 2534), №8 (В.Е. 2540) и №15 (В.Е. 2547) • Распоряжение Министерства торговли №1 (В.Е. 2545) и №2 (В.Е. 2549) Инструкция по осмотру тайского жасминового риса на стандартной основе по стандартной схеме • Распоряжение Министерства торговли о классификации жасминового риса в качестве контролируемого продукта по стандартной схеме и со стандартной спецификацией тайского жасминового риса (В.Е. 2549) • Распоряжение Министерства торговли об оплате за предоставление услуги проведения инспектирования контролируемого продукта по стандартной схеме и выдаче сертификата качества (В.Е. 2549) • Распоряжение Управления внешней торговли об инспектировании экспортируемого риса (В.Е. 2500) • Распоряжение Управления по стандартизации продукции: Практическое пособие по проведению инспектирования тайского жасминового риса (В.Е. 2550) • Закон о карантине растений (В.Е. 2507) с изменениями (В.Е. 2542, 2551) • Постановление Министерства сельского хозяйства о подаче заявки и выдаче фитосанитарного сертификата (В.Е. 2550) • Таможенное законодательство (В.Е. 2469) с изменениями (В.Е. 2543) • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда № 116/2549 об электронном таможенном оформлении
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Уполномоченный частный инспектор • Совет по торговле Таиланда • Министерство сельского хозяйства • Экспортер или его представитель • Оператор внутренних перевозок • Управление стандартизации продукции
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Водитель оператора внутренних перевозок готов к перевозке пустого контейнера в помещение экспортера. • Проведение инспектирования и фумигации партии груза организовано. • Экспортер уже уведомил Управление по стандартизации продукции о графике проведения инспектирования. Заявка на получение сертификата качества продукции (MS 13/1) уже зарегистрирована. • Экспортер уже уведомил Министерство сельского хозяйства о графике проведения фумигации. Заявка на получение фитосанитарного сертификата (PQ. 9) уже зарегистрирована.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.7.1. Водитель оператора внутренних перевозок доставляет пустой контейнер в помещение экспортера.</p> <p>2.7.2. Экспортер производит подготовку жасминового риса для заполнения контейнера согласно упаковочному листу.</p>

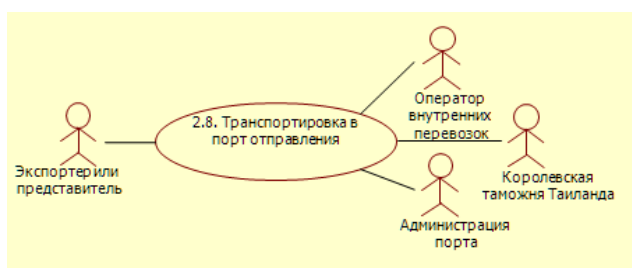
	<p>2.7.3. Сотрудник Управления стандартизации продукции выбирает наугад груз для проверки.</p> <p>2.7.4. Уполномоченный частный инспектор осуществляет забор образца жасминового риса из партии, указанной в зарегистрированной форме MS. 13/1. После забора образца жасминового риса уполномоченный частный инспектор передает его для дальнейшей проверки в лабораторию. Образец делят на три части. Одна часть остается уполномоченному частному инспектору. Две другие части передаются экспортеру и в Управление стандартизации продукции для хранения с тем, чтобы на них можно было сослаться в случае необходимости. Образец должен быть доставлен в Управление стандартизации продукции в течение 7 дней после забора.</p> <p>2.7.5. Уполномоченный частный инспектор затем проверяет физическое состояние жасминового риса.</p> <p>2.7.6. Уполномоченный частный инспектор определяет качество отобранного образца жасминового риса на основании результатов физического осмотра. Если фактическое качество не соответствует условиям, указанным в зарегистрированной форме MS. 13/1, экспортер должен предоставить новый образец жасминового риса. Новый образец жасминового риса также подлежит проведению аналогичного процесса инспектирования.</p> <p>2.7.7. Сотрудник Управления стандартизации продукции также контролирует проверку физического состояния жасминового риса выборочно.</p> <p>2.7.8. Если фактическое качество образца жасминового риса соответствует условиям, указанным в зарегистрированной форме MS. 13/1, экспортер может приступить к загрузке жасминового риса в контейнер.</p> <p>2.7.9. Сотрудник Министерства выбирает наугад груз для контроля над проведением фумигации.</p> <p>2.7.10. Когда загрузка контейнера завершена, уполномоченный частный инспектор осуществляет фумигацию груза. Фумигация жасминового риса в 20-футовом контейнере с использованием фосфида алюминия стоит 1100 бат за первый контейнер и 650 бат за второй контейнер. Фумигация жасминового риса в 20-футовом контейнере с использованием бромистого метила стоит 2000 бат за контейнер. Оплата транспорта входит в стоимость. Если фумигация проводится не во время рабочего дня (8.00-17.00), взимается плата за сверхурочное время. Ставки варьируются в пределах от 500 до 1000 бат за партию в день.</p> <p>2.7.11. Сотрудник Министерства сельского хозяйства также осуществляет выборочно контроль над проведением фумигации.</p> <p>2.7.12. Уполномоченный частный инспектор делает запись о химикате и используемом методе фумигации в зарегистрированной форме PQ. 9 и выдает</p>
--	---

	<p>фумигационный сертификат.</p> <p>2.7.13. Когда проведение фумигации завершается, экспортер закрывает и опечатывает контейнер.</p> <p>2.7.14. Уполномоченный частный инспектор проводит лабораторный анализ образца жасминового риса и записывает результат анализа в зарегистрированную форму MS. 13/1 и в свидетельство о проведении анализа.</p> <p>2.7.15. Уполномоченный частный инспектор определяет качество образца жасминового риса на основании результатов лабораторного анализа. Если в результате анализа определяется, что качество образца жасминового риса ниже того уровня, который был согласован с импортером ранее, экспортер должен предоставить образец из новой партии жасминового риса. Новый образец жасминового риса должен снова пройти через действия 2.7.3 - 2.7.15 до тех пор, пока лабораторная проверка не покажет желаемые результаты. Если результат анализа удовлетворительный, уполномоченный частный инспектор заполняет форму MS. 13/1 и выдает 2 копии свидетельства о проведении анализа. Один экземпляр свидетельства о проведении анализа должен быть передан в Управление по стандартизации продукции в течение 5 дней после его выдачи. Заполненная форма MS. 13/1 и оригинал свидетельства о проведении анализа должны быть переданы экспортеру.</p> <p>В соответствии с руководством об экспорте жасминового риса, подготовленным Министерством внешней торговли, проведение инспектирования жасминового риса из первого контейнера стоит 1500 бат. Начиная со второго контейнера, оплата за предоставленные услуги рассчитывается за тонну. Стоимость проведения инспектирования за тонну составляет 18 бат.</p> <p>2.7.16. Управление стандартизации продукции подтверждает получение свидетельства о проведении анализа.</p> <p>2.7.17. Экспортер или его представитель затем передает заполненные формы MS. 13/1 и свидетельство о проведении анализа сотруднику Совета по торговле Таиланда с просьбой о выдаче сертификата качества (MS. 24/1).</p> <p>2.7.18. Сотрудник Совета по торговле Таиланда выдает три копии формы MS. 24/1. Последний экземпляр должен храниться в Совете по торговле Таиланда. Выдача формы MS. 24/1 для экспортера стоит 100 бат.</p> <p>2.7.19. Первую копию получает экспортер.</p> <p>2.7.20. Вторую копию передают в Управление стандартизации продукции.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Контейнер заполнен продукцией, указанной в упаковочном листе, и готов к перевозке в порт отправления. • Фумигация груза произведена. • Форма MS. 24/1 выдана экспортеру для подтверждения, что

	качество экспортируемого жасминового риса соответствует качеству, указанному импортером.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	5 часов

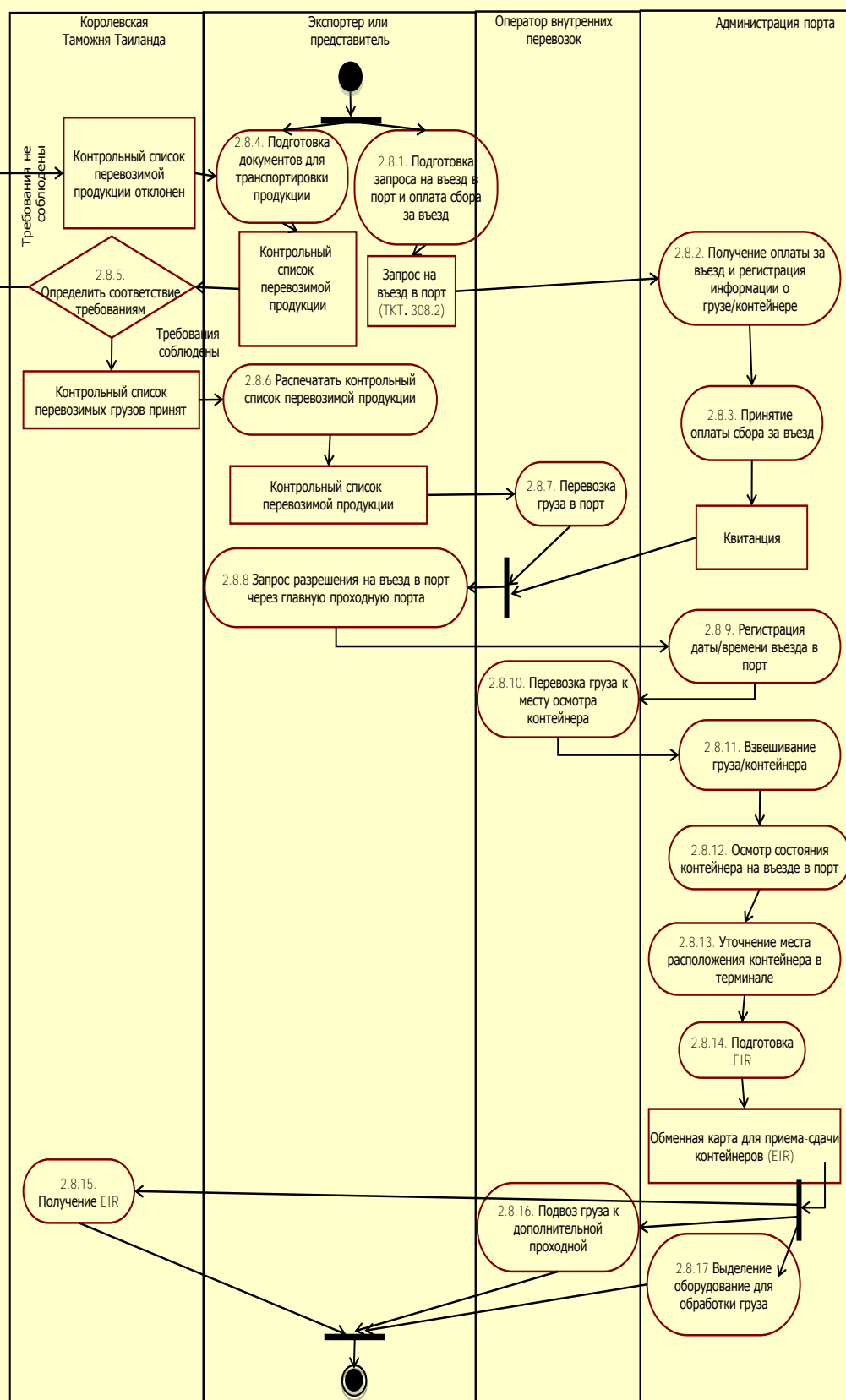
Направление основного бизнес процесса 2.8: Транспортировка в порт отправления

Рисунок А3-18. Использование примерной схемы «Транспортировка в порт отправления»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-18, предполагает, что для процесса «Транспортировка в порт отправления» требуется участие:

- Экспортера или его представителя
- Компании внутренних перевозок
- Администрации порта
- Королевской Таможни Таиланда



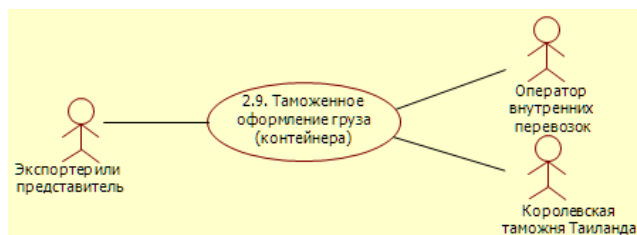
Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.8. Транспортировка в порт отправления

Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Таможенное законодательство (В.Е. 2469) с изменениями (В.Е. 2543) • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда № 116/2549 об электронном таможенном оформлении • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда № 39/2550 Руководство по использованию электронной экспортной системы • Распоряжение администрации порта Таиланда о доставке вывозимых контейнерных грузов в терминал Порта (В.Е. 2547)
Участники бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортер или его представитель • Оператор внутренних перевозок • Администрация порта • Королевская Таможня Таиланда
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Контейнер, заполненный продукцией, указанной в упаковочном листе, готов к перевозке в порт отправления. • Фумигация груза проведена.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.8.1. Экспортер готовит запрос на въезд в порт (ТКТ. 308,2). Этот документ должен быть представлен администрации порта вместе с оплатой сбора за въезд за один час до осуществления въезда контейнерных грузов в порт. ТКТ. 308.2 можно выслать по факсу. В случае подачи ТКТ. 308.2 по факсу экспортер должен представить оригиналслужащему порта в момент въезда контейнерного груза на территорию порта.</p> <p>2.8.2. После получения ТКТ 308.2 и оплаты сбора за въезд, служащий порта заносит информацию о грузе/контейнере в систему порта.</p> <p>2.8.3. Служащий порта принимает оплату сбора за въезд, выдавая экспортеру квитанцию.</p> <p>2.8.4. При передвижении экспортируемого жасминового риса из помещения экспортера в порт отправления, экспортер также должен уведомить Королевскую Таможню Таиланда о передвижении. Контрольный список перевозимой продукции должен быть подготовлен и представлен с использованием Таможенной электронной экспортной системы. В контрольном списке перевозимой продукции экспортер должен указать фактическое количество и вес экспортируемого жасминового риса.</p> <p>2.8.5. Королевская Таможня Таиланда с помощью электронной экспортной системы определяет, отвечает ли таможенным требованиям Контрольный список перевозимой продукции. Если данный документ не отвечает требованиям, электронная экспортная система выдает сообщение под названием «Отклонение контрольного списка перевозимой продукции», чтобы уведомить экспортера о допущенной (ых) ошибке (ах) в контрольном списке перевозимой продукции. Важно, чтобы экспортер внес соответствующие изменения в контрольный список перевозимой продукции. Если представленный контрольный список перевозимой продукции отвечает таможенным требованиям,</p>

	<p>электронная экспортная система выдает сообщение под названием «Принятие контрольного списка перевозимой продукции», который содержит номер принятого контрольного списка перевозимой продукции.</p> <p>2.8.6. Экспортер должен распечатать Контрольный список перевозимой продукции и передать его водителю компании внутренних перевозок. Контрольный список перевозимой продукции должен сопровождать груз при его перевозке в порт отправления.</p> <p>2.8.7. Затем водитель оператора внутренних перевозок перевозит контейнерный груз в пункт проведения осмотра контейнера.</p> <p>2.8.8. На главной проходной экспортер представляет квитанцию об оплате сбора за въезд служащему администрации порта, чтобы запросить разрешение на въезд транспортного средства на территорию порта.</p> <p>2.8.9. После въезда транспортного средства служащий порта на главной проходной делает запись даты и времени въезда контейнера в порт.</p> <p>2.8.10. Водитель оператора внутренних перевозок перевозит контейнерный груз в пункт проведения осмотра.</p> <p>2.8.11. Служащий порта измеряет вес контейнера.</p> <p>2.8.12. Служащий порта проверяет состояние контейнера на момент въезда.</p> <p>2.8.13. Служащий порта определяет место размещения контейнера.</p> <p>2.8.14. Служащий порта записывает информацию о весе груза/контейнера, состоянии контейнера и его расположении у дополнительной проходной в обменной карте для приема-сдачи контейнеров(EIR). В дополнение к введению информации EIR в систему порта, служащий порта должен внести запись в информационную систему Королевской Таможни Таиланда. Один экземпляр EIR отдается водителю оператора внутренних перевозок, а другой</p> <p>2.8.15. Королевская Таможня Таиланда получает EIR в электронном формате.</p> <p>2.8.16. Водитель оператора внутренних перевозок вместе с EIR перевозит контейнерный груз к дополнительной проходной и размещает груз в соответствии с инструкциями. Эта операция должна быть завершена за три часа до швартовки судна к погрузке.</p> <p>2.8.17. Служащий порта выделяет необходимое оборудование для погрузки контейнерных грузов на дополнительной проходной и в терминале.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Водитель оператора внутренних перевозок перевез контейнерный груз через дополнительную проходную.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	2 часа

Направление основного бизнес-процесса 2.9: Таможенное оформление груза (контейнера)

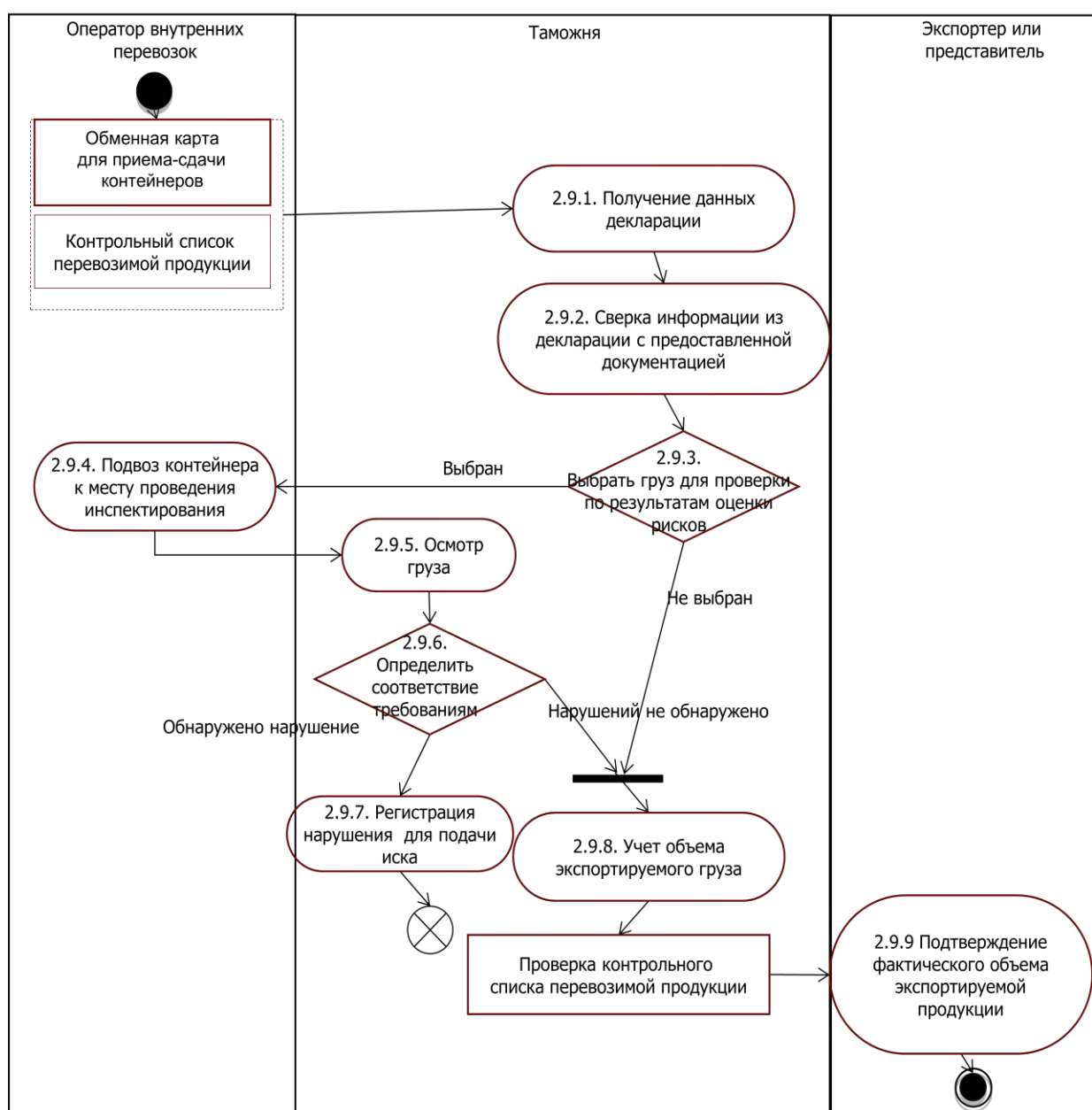
Рисунок А3-20. Использование примерной схемы «Таможенное оформление груза (контейнера)»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-20, предполагает, что для процесса «Таможенное оформление груза (контейнера)» требуется участие:

- Экспортера или его представителя
- Оператора внутренних перевозок
- Королевской Таможни Таиланда

Рисунок А3-21. Схема действия «Таможенное оформление груза (контейнера)»

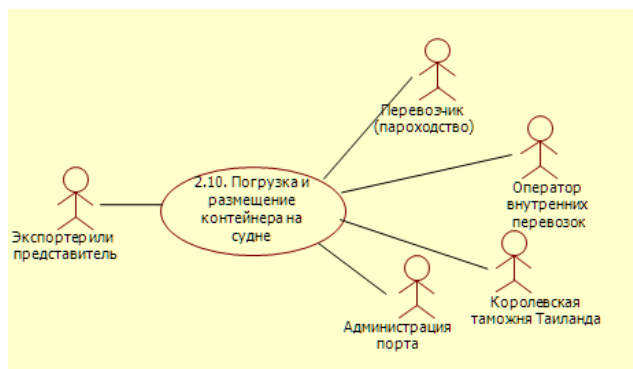


Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.9. Таможенное оформление груза (контейнера)
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Таможенное законодательство (BE 2469) с изменениями (BE 2543) • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда №: 116/2549 об электронном таможенном оформлении • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда №: 39/2550 Руководство по использованию электронной экспортной системы • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда №: 43/2550 об изменениях, внесенных в практическое руководство по проведению инспектирования и выпуску контейнерных грузов для морских перевозок • Закон о стандартизации экспортных товаров (BE 2503) с изменениями (BE 2523) • Распоряжение Министерства торговли о таможенных пропускных пунктах, где экспортер жасминового риса должен предъявить сертификат качества продукции (MS. 24/1)
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортер или его представитель • Оператор внутренних перевозок • Королевская Таможня Таиланда
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Водитель оператора внутренних перевозок провез контейнерный груз через дополнительную проходную.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.9.1. По данным отчета о передаваемых грузах и контрольного списка перевозимой продукции, полученных от водителя оператора внутренних перевозок, служащий Королевской Таможни Таиланда получает информацию о том, что задекларировал экспортер.</p> <p>2.9.2. Служащий Королевской Таможни Таиланда сверяет информацию, которая была заявлена, с информацией отчета о передаче контейнера и контрольного списка перевозимой продукции. Этот служащий должен убедиться, что экспортируемый контейнер идентичен контейнеру, заявленному экспортером в контрольном списке перевозимых грузов.</p> <p>2.9.3. По результатам оценки риска, служащий Королевской Таможни Таиланда определяет, следует ли проверять груз. Если электронная экспортная система указывает, что партия не подлежит дальнейшему инспектированию, служащий Королевской Таможни Таиланда может перейти к операции 2.9.8 и выпустить партию прямо с дополнительной проходной. Фактический объем экспортируемой продукции записывается в системе как часть проверки контрольного списка перевозимых грузов.</p> <p>2.9.4. Если служащий Королевской Таможни Таиланда решает осмотреть груз, водитель оператора внутренних</p>

	<p>перевозок должен доставить контейнерный груз на место осмотра.</p> <p>2.9.5. Далее служащий Королевской Таможни Таиланда производит осмотр контейнерных грузов.</p> <p>2.9.6. Служащий Королевской Таможни Таиланда определяет, имеется ли нарушение.</p> <p>2.9.7. Если нарушение найдено, служащий Королевской Таможни Таиланда регистрирует нарушение, подлежащее дальнейшему расследованию.</p> <p>2.9.8. Если нарушение не найдено, служащий Королевской Таможни Таиланда может отпустить контейнерный груз сразу. Фактический объемэкспортируемой продукции и дата выпуска затем отражаются в системе при проверке контрольного списка перевозимых грузов.</p> <p>2.9.9. После выпускаконтейнерных грузов из контролируемой таможенной зоны, экспортеру направляется уведомление о фактическом объеме экспортируемой продукции.</p>
Критерии выхода из бизнес-процесса	<ul style="list-style-type: none"> Груз выпускается из таможенной контролируемой зоны.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	30 минут

Направление основного бизнес-процесса 2.10: Погрузка и размещение контейнера на судне

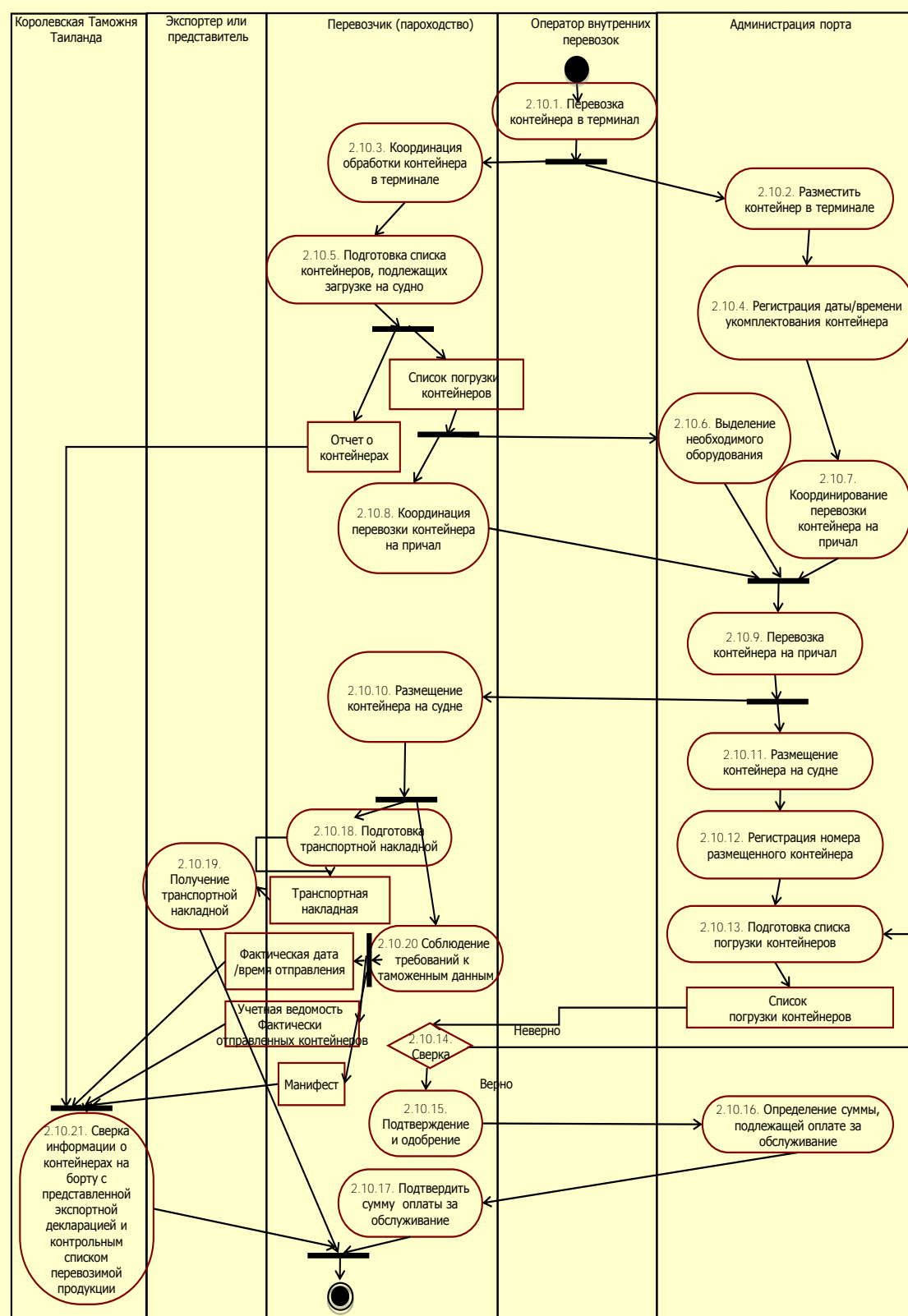
Рисунок А3-22. Использование примерной схемы «Погрузка и размещение контейнера на судне»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-22, предполагает, что для процесса «Погрузка контейнера и размещение контейнера на судне» требуется участие:

- Перевозчика (пароходство)
- Экспортера или его представителя
- Оператора внутренних перевозок
- Администрации порта
- Королевской Таможни Таиланда

Рисунок А3-23. Схема действия «Погрузка и размещение контейнера на судне»



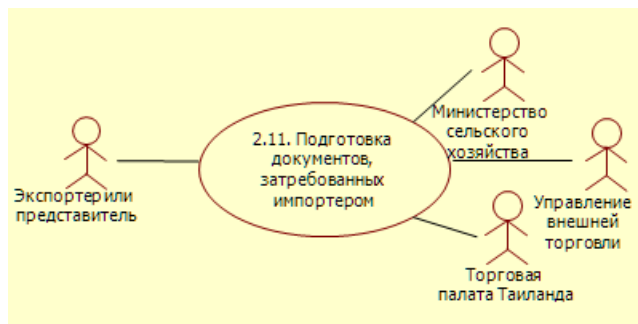
Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.10. Погрузка и размещение контейнера на судне
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Таможенное законодательство (В.Е. 2469) с изменениями (В.Е. 2543) • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда № 116/2549 об электронном таможенном оформлении • Положение администрации порта №. 3: Практическое руководство по использованию портовых механизмов и услуг (В.Е. 2547)
Участники бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Перевозчик (пароходство) • Экспортер или его представитель • Оператор внутренних перевозок • Администрация порта • Королевская Таможня Таиланда
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Контейнерные грузы выпускаются из таможенной контролируемой зоны. • Перевозчик уже получил разрешение Управления морского хозяйства покинуть порт отправления. • Через таможенную информационную систему агент перевозчика уже представил расписание судов и получил от Королевской Таможни Таиланда контрольный номер. Получение Контрольного номера рассматривается как разрешение Королевской Таможни Таиланда на погрузку груза на судно.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.10.1. Водитель оператора внутренних перевозок перевозит контейнер на место в терминале, указанное в обменной карте для приема-сдачи контейнеров.</p> <p>2.10.2. Служащие порта размещают контейнер в терминале с использованием оборудования, которое уже было подготовлено после выдачи обменной карты для приема-сдачи контейнеров в конце бизнес процесса «Транспортировка в порт отправления».</p> <p>2.10.3. Агент перевозчика координирует погрузку контейнера в терминале со служащими порта.</p> <p>2.10.4. Служащие порта затем записывает дату и время, когда производилось укомплектование контейнера.</p> <p>2.10.5. Агент перевозчика готовит список погрузки контейнеров для администрации порта и отчет о контейнерах для Королевской Таможни Таиланда. Содержание этих двух документов практически идентично. Эти два документа должны быть представлены в порт и таможню за три часа до загрузки. Если вносятся изменения в список контейнеров, до начала загрузки следует уведомить соответствующие стороны об изменениях.</p> <p>2.10.6. На основании списка погрузки контейнеров сотрудники порта посредством мобильного устройства выделяют оборудование, необходимое для погрузки контейнеров на причал.</p> <p>2.10.7. Сотрудники порта координируют с агентом перевозчика</p>

	<p>работу по перемещению контейнера на причал.</p> <p>2.10.8. Агент перевозчика координирует с персоналом порта работы по перемещению контейнера на причал</p> <p>2.10.9. Сотрудники порта перемещают контейнер с терминала на причал.</p> <p>2.10.10. На основании списка погрузки контейнеров агент перевозчика дает инструкции сотрудникам порта о местонахождении каждого контейнера на судне.</p> <p>2.10.11. Сотрудники порта размещают контейнеры на судне в соответствии с инструкцией агента перевозчика.</p> <p>2.10.12. Сотрудники порта, после выполнения задания, записывают номера контейнеров, размещенных на судне.</p> <p>2.10.13. На основании списка погрузки контейнеров и записанного количества контейнеров, размещенных на судне, персонал порта готовит список вывозимых контейнеров.</p> <p>2.10.14. Агент перевозчика проверяет список вывозимых контейнеров, полученный от персонала порта.</p> <p>2.10.15. Агент перевозчика признает и утверждает правильный список вывозимых контейнеров. Если Список вывозимых контейнеров неверный, агент перевозчика должен сообщить сотрудникам порта о необходимости внесения в него изменений.</p> <p>2.10.16. Сотрудники порта определяют портовые сборы и сообщают агенту перевозчика о сумме, подлежащей уплате.</p> <p>2.10.17. Агент перевозчика затем признает сумму оплаты за обслуживание, подлежащую выплате порту.</p> <p>2.10.18. После того как все контейнеры размещены на борту, агент перевозчика выдает транспортную накладную экспортеру.</p> <p>2.10.19. Экспортер получает транспортную накладную от агента перевозчика.</p> <p>2.10.20. Агент Перевозчика также обязан соблюсти требования к таможенным данным, путем ввода нижеприведенной информации в таможенную информационную систему в требуемом таможенной формате.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Фактические дата и время отправления - Учетная ведомость фактически отправленных контейнеров (в течение 72 часов после отправления) - Манифест (в течение 6 дней с момента получения контрольного номера) <p>2.10.21. После того как сотрудник таможни получает Манифест от агента перевозчика, он сверяет информацию о контейнерах на борту с представленной экспортной декларацией и контрольным списком перевозимой продукции.</p> <p>Следует отметить, что в дополнение к списку вывозимых контейнеров, персонал порта собирает информацию о контейнерных передвижениях в отчете о ввозимых и вывозимых контейнерах (CODECO) и в</p>
--	---

	отчете о загрузке/разгрузке контейнеров (COARRI). Данные из этого отчета отправляются агенту перевозчика каждое утро либо в формате редактируемого файла, либо в текстовом формате.
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Груз выпускается из таможенной контролируемой зоны.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	1 день

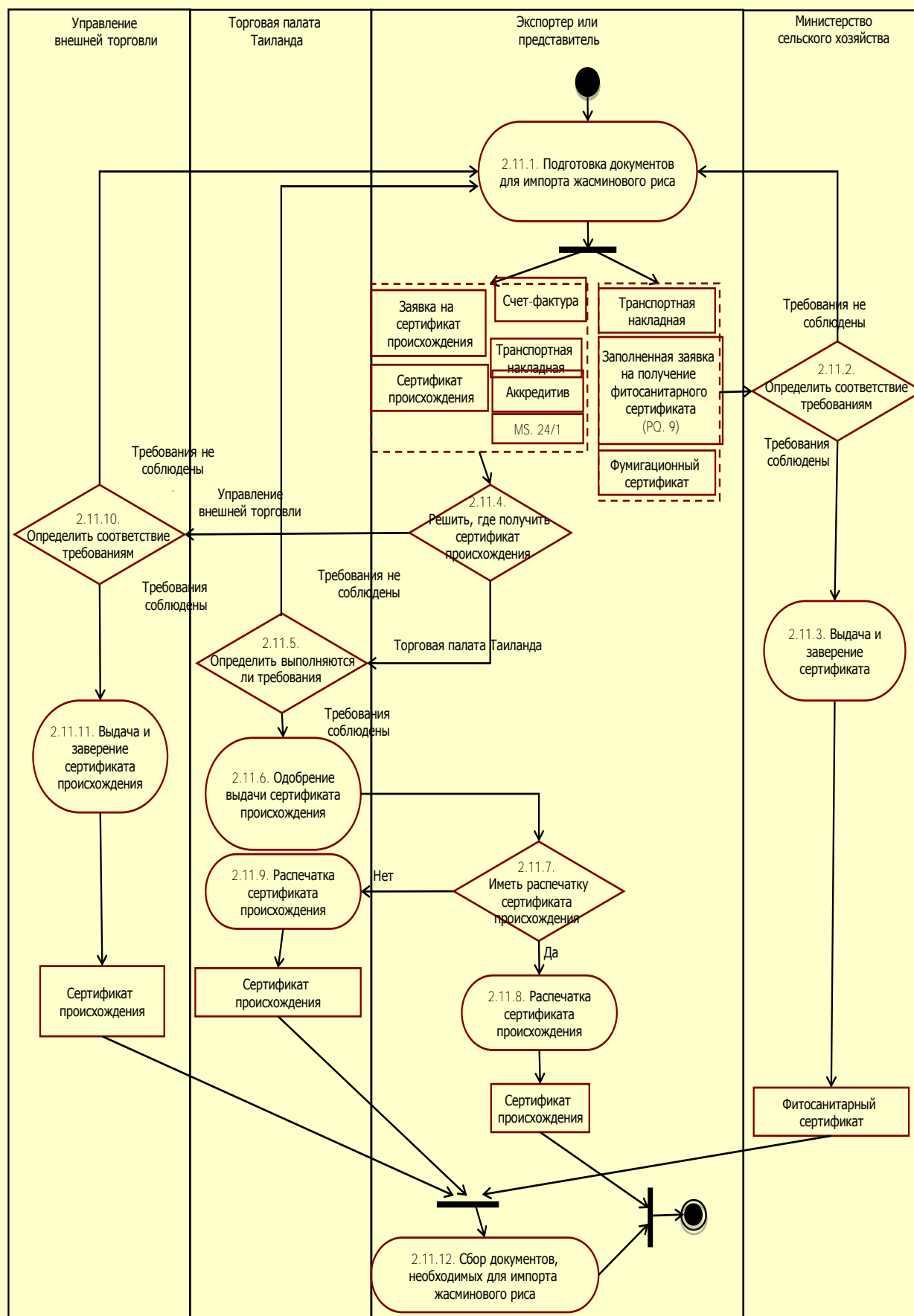
Направление основного бизнес-процесса 2.11: Подготовка документов, затребованных импортером

Рисунок А3-24. Использование примерной схемы «Подготовка документов, затребованных импортером»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-24, предполагает, что для процесса «Подготовки документов, затребованных импортером» требуется участие:

- Министерства сельского хозяйства
- Управления внешней торговли
- Экспортера или его представителя
- Торговой палаты Таиланда



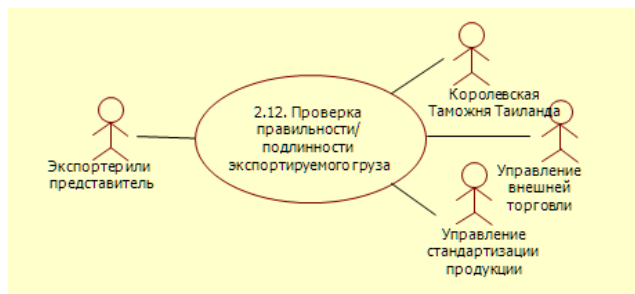
Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.11. Подготовка документов, затребованных импортером
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Закон о карантине растений (В.Е. 2507) с изменениями (В.Е. 2542, 2551) • Положение Министерства сельского хозяйства о заявке и выдаче фитосанитарного сертификата (В.Е. 2550) • Распоряжение Министерства сельского хозяйства о форме заявки на фитосанитарный сертификат • Руководство Министерства сельского хозяйства США об импорте свежих фруктов и овощей
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Министерство сельского хозяйства • Управление внешней торговли • Экспортер или его представитель • Торговая палата Таиланда
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Контейнер с жасминовым рисом, прошедший фумигацию, уже загружен на судно.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.11.1. Экспортер готовит документы, необходимые для заявки на получение сертификатов, используемых при оформлении импорта. Чтобы подать заявку на получение фитосанитарного сертификата, экспортер лично представляет следующие документы в Министерство сельского хозяйства.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Транспортную накладную – Заполненную заявку на получение фитосанитарного сертификата (PQ. 9) – Фумигационный сертификат <p>Для подачи заявки на получение сертификата происхождения экспортеру необходимо представить следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Счет-фактуру – Заверенную копию транспортной накладной – Аккредитив – Сертификат качества продукции (MS. 24/1) – Заполненную заявку на получение сертификата происхождения – Предварительный сертификат происхождения <p>Заявку на Сертификат происхождения можно представить в электронном виде. Экспортер, уже зарегистрированный в Управлении внешней торговли или Торговой палате Таиланда, может заполнить необходимые данные в он-лайн заявке.</p> <p>2.11.2. После получения заявки и дополнительных документов,</p>

	<p>сотрудник Министерства сельского хозяйства рассматривает их и определяет, отвечают ли они требованиям Министерства сельского хозяйства. Если они не отвечают данным требованиям, сотрудник Министерства сельского хозяйства сообщает экспортеру, что необходимо внести изменения. Затем экспортер вносит соответствующие изменения в документы.</p> <p>2.11.3. Если представленные документы соответствуют требованиям Министерства сельского хозяйства, сотрудник Министерства сельского хозяйства выдает и удостоверяет подлинность фитосанитарного сертификата.</p> <p>2.11.4. Чтобы подать заявку на сертификат происхождения, экспортер сначала решает, хочет ли он подать заявление через систему Управления внешней торговли или через Торговую Палату Таиланда.</p> <p>2.11.5. Если экспортер выбирает систему Торговой палаты Таиланда, то прежде чем подать заявку в Торговую палату Таиланда, ему следует ввести в систему дополнительные документы, то есть, счета-фактуры, заверенные копии транспортной накладной, Аккредитив и Сертификат качества продукции (MS24/1) в виде прикрепленных файлов. После получения заявления и дополнительных документов, сотрудник торговой палаты Таиланда рассматривает их и определяет, отвечают ли они требованиям Управления внешней торговли. Если они не соответствуют требованиям, сотрудник Торговой палаты Таиланда сообщает экспортеру о необходимости внесения изменений в документы. Затем экспортер вносит соответствующие изменения в документы.</p> <p>2.11.6. Если представленные документы соответствуют требованиям Управления внешней торговли, сотрудник Торговой палаты Таиланда утверждает выдачу сертификата происхождения.</p> <p>2.11.7. Экспортер видит, приобрел ли он Сертификат происхождения.</p> <p>2.11.8. Если Экспортер приобрел Сертификат происхождения, он может распечатать его прямо из офисного принтера.</p> <p>2.11.9. Если Экспортер не может распечатать сертификат происхождения, сделать это может сотрудник Торговой палаты Таиланда.</p> <p>2.11.10. Если экспортер хочет подать заявку на сертификат происхождения через систему Управления внешней торговли, в дополнение к вводу необходимых данных в соответствующую он-лайн заявку, ему необходимо внести данные дополнительных документов. Прилагать данные документы не требуется. После получения заявления и дополнительных документов, сотрудник Управления внешней торговли рассматривает их и определяет, отвечают ли они требованиям Управления внешней торговли. Если они не отвечают данным</p>
--	--

	<p>требованиям, сотрудник Управления внешней торговли сообщает экспортеру о необходимости внесения изменений. Экспортер затем соответствующим образом вносит изменения в документы.</p> <p>2.11.11. Если представленное заявление и дополнительные документы соответствуют требованиям Управления внешней торговли, сотрудник Управления внешней торговли выдает и подтверждает Сертификат происхождения.</p> <p>2.11.12. Сертификат происхождения можно получить через 6 рабочих часов после подачи заявления. Например, если заявление подается в 9.00, Сертификат должен быть готов к получению к 16.00. С сертификатом происхождения не связано никаких оплат. А фитосанитарный сертификат можно получить через несколько часов после подачи заявления. Выдача фитосанитарного сертификата стоит 50 бат.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Экспортер получил все нормативные документы, необходимые для выполнения оформления импорта.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	3 дня

Направление основного бизнес-процесса 2.12: Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза

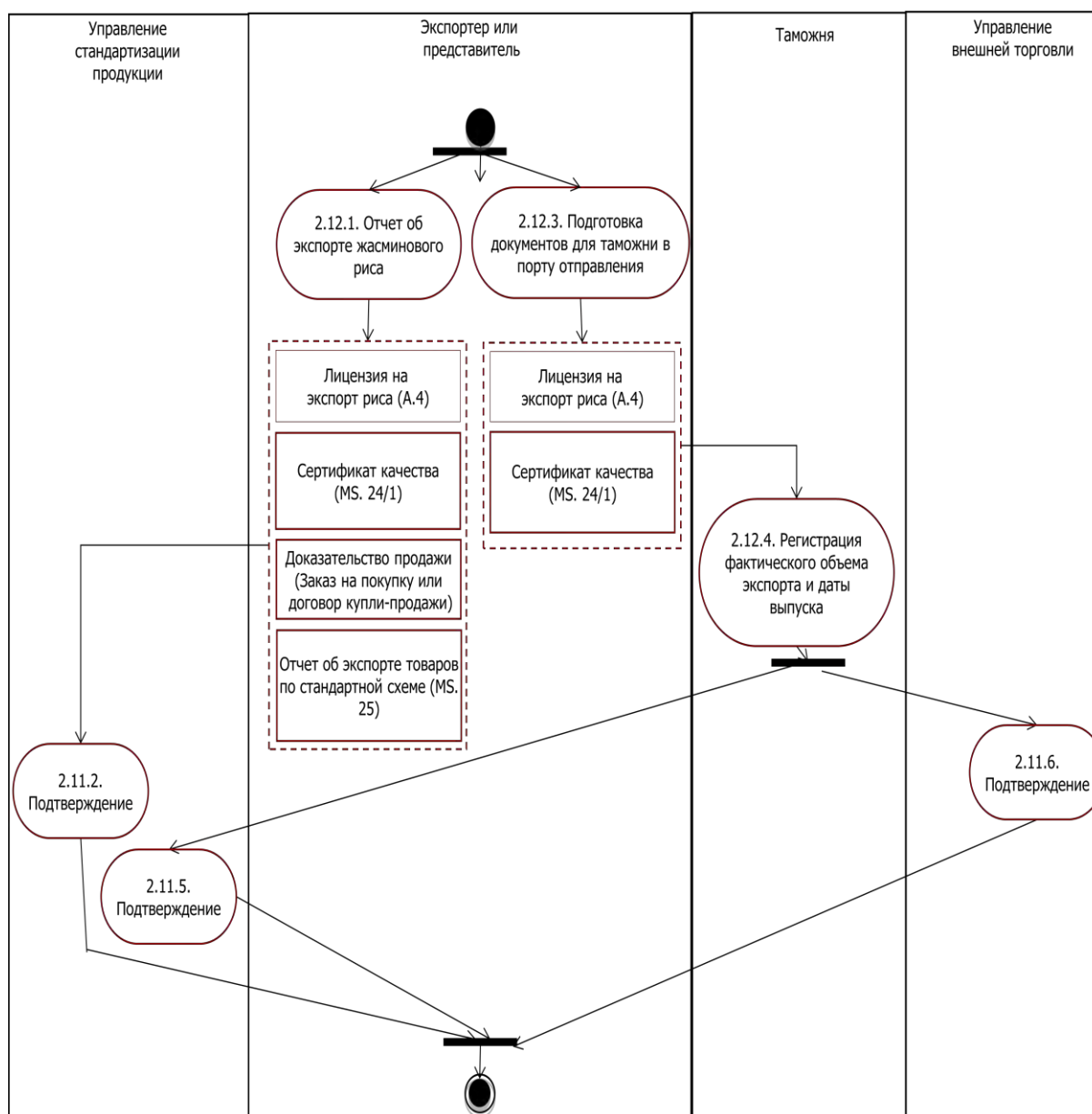
Рисунок А3-26. Использование примерной схемы «Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза»



Примерная схема, представленная на рисунке А3-26, предполагает, что для процесса «Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза» требуется участие:

- Управления внешней торговли
- Экспортера или его представителя
- Управления стандартизации продукции
- Королевской таможни Таиланда

Рисунок А3-27 Схема действия «Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза»



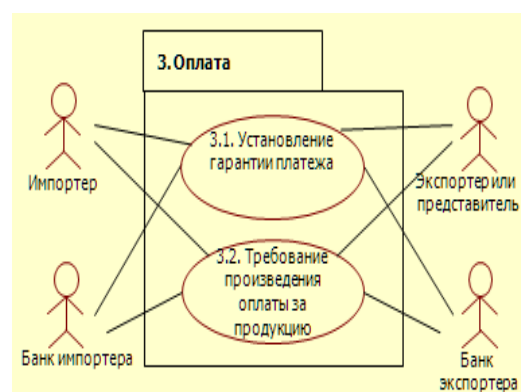
Наименование направления бизнес процесса	2. Отгрузка
Наименование бизнес процесса	2.12. Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> • Распоряжение Министерства Торговли о таможенных пунктах, где экспортеры жасминового риса должны представлять сертификат качества (MS. 24/1) • Распоряжение Королевской Таможни Таиланда № 32/2550 о прекращении оформления таможенных экспортных документов через систему электронного обмена данными • Постановление Министерства торговли об экспорте продуктов по стандартной схеме (B.E. 2504)
Участники бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Управление внешней торговли • Экспортер или его представитель • Управление стандартизации продукции • Королевская Таможня Таиланда
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Королевская Таможня Таиланда уже зарегистрировала фактический объем жасминового риса в Контрольном списке перевозимой продукции.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>2.12.1. Экспортер уведомляет сотрудника Управления стандартизации продукции об экспорте жасминового риса посредством предоставления следующих документов</p> <ul style="list-style-type: none"> – Лицензия на экспорт риса (A. 4) – Сертификат качества (MS. 24/1) с дополнительными данными, введенными экспортером о номере и дате выпуска счета-фактуры и транспортной накладной, а также срок оплаты – Доказательство продажи (Заказ на покупку или договор купли-продажи) – Отчет об экспорте продукции по стандартной схеме (MS. 25) <p>Форма MS. 25 может быть подготовлена и представлена в Управление стандартизации продукции он-лайн. Данную форму следует представить в течение 15 дней после даты экспорта.</p> <p>2.12.2. Управления стандартизации продукции подтверждает экспорт жасминового риса.</p> <p>2.12.3. Экспортер готовит следующие документы для представления на таможенный пост в порту отправления.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Лицензия на экспорт риса (A. 4) – Сертификат качества (MS. 24/1) с дополнительными данными, введенными экспортером, о номере и дате выпуска счета-фактуры и транспортной накладной, а также о сроках оплаты <p>Документы должны быть представлены лично или зарегистрированной почтой. Они должны быть представлены в течение 15 дней после отметки Королевской Таможни Таиланда о фактическом объеме</p>

	<p>экспортируемого жасминового риса в контрольном списке перевозимой продукции.</p> <p>2.12.4. После получения форм А. 4 и MS. 24/1, Королевская Таможня Таиланда регистрирует фактический объем экспортируемого жасминового риса в документах, а затем передает копии в Управление стандартизации продукции и в Управление внешней торговли.</p> <p>2.12.5. Управление стандартизации продукции получает документы с подтверждением</p> <p>2.12.6. Управление внешней торговли получает документы с подтверждением</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Управление внешней торговли, Управление стандартизации продукции и Королевская Таможня Таиланда признали экспорт жасминового риса.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	1 день

Направление процесса 3: Оплата

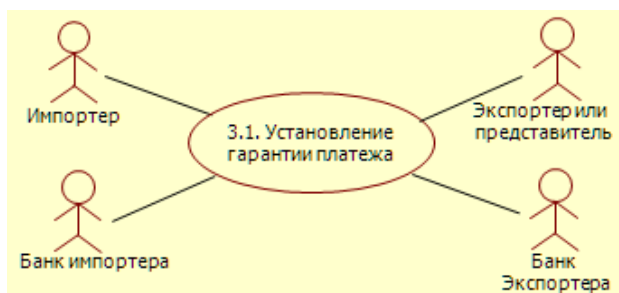
Направление процесса «Оплата» связано с созданием гарантии платежа и получением оплаты за продукцию. Это направление состоит из 2 основных бизнес-процессов. Учитывая, что исследование проводится на основе предположения, что оплата за приобретенный жасминовый рис производится по аккредитиву, акцент будет сделан на том, как подать заявление на аккредитив и получить оплату за продукцию с использованием аккредитива.

Рисунок А3-28. Примерная схема основного бизнес-процесса по направлению процесса «Оплата»



Направление основного бизнес-процесса 3.1: «Установления гарантии платежа»

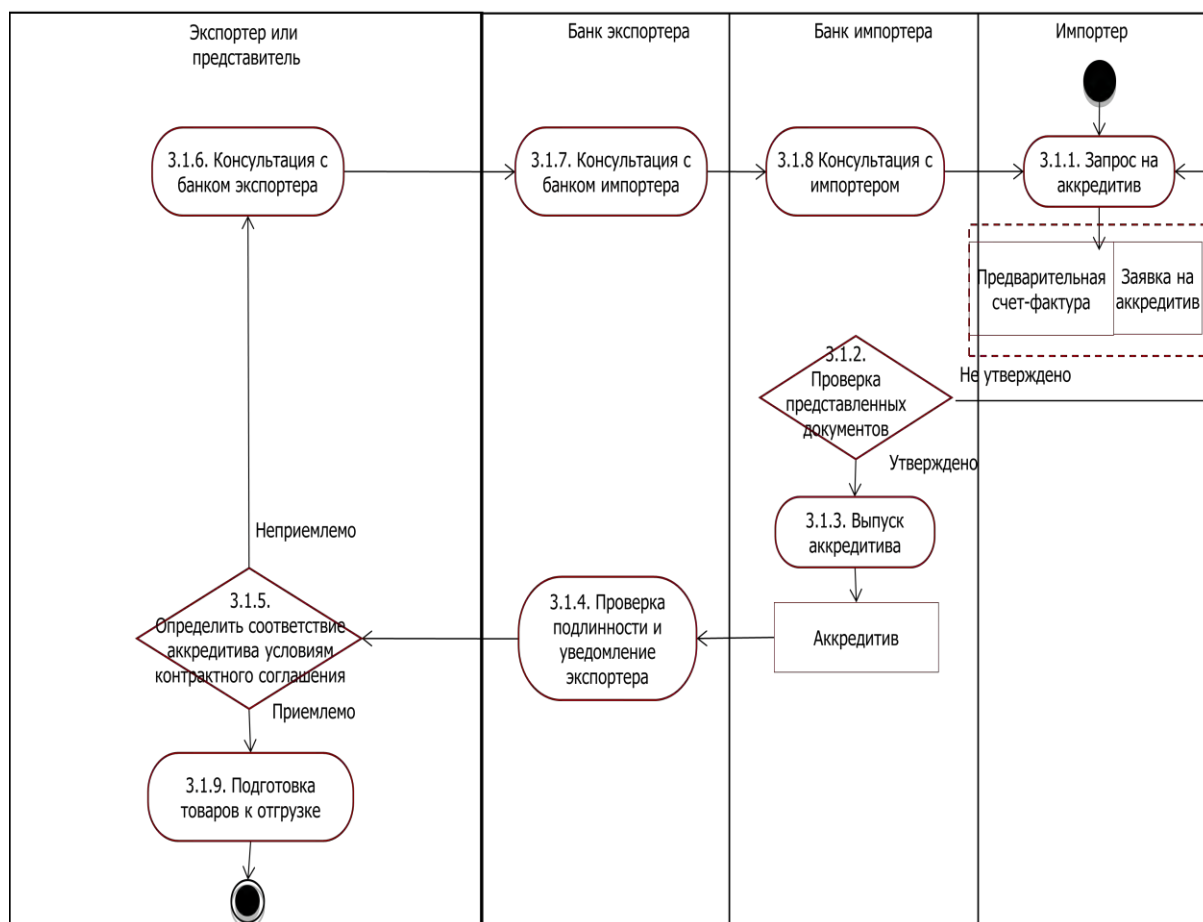
Рисунок А3-29. Использование примерной схемы «Установление гарантии платежа»



Примерная схема «Установления гарантии платежа», представленная на рисунке А3-29, предполагает, что для данного основного бизнес-процесса требуется участие:

- Экспортёра или его представителя
- Банка Экспортёра
- Импортёра
- Банка Импортёра

Рисунок А3-30 Схема действия «Установление гарантии платежа»

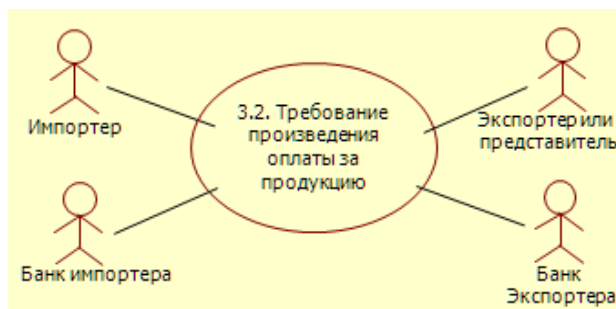


Наименование направления бизнес процесса	3. Оплата
Наименование бизнес процесса	3.1. Установление гарантии платежа
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> Унифицированные традиции и правила для документарных аккредитивов, Публикация № 500 Международной торговой палаты.
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> Экспортер или его представитель Банк Экспортера (авизующий банк) Импортёр Банк Импортёра (Банк, выставляющий аккредитив)
Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> Экспортер и импортёр уже заключили договор купли-продажи и условия сделки.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>3.1.1. Импортёр подает заявку на аккредитив, представив заявку на безотзывный документарный аккредитив и предварительный инвойс в Банк Импортёра.</p> <p>3.1.2. Банк Импортёра рассматривает представленные документы и оценивает кредитоспособность импортёра.</p> <p>3.1.3. Если кредит импортёра находится в хорошем состоянии, Банк Импортёра одобряет заявку, выпускает аккредитив, и направляет его в Банк Экспортера с помощью</p>

	<p>электронных средств.</p> <p>3.1.4. Банк Экспортера устанавливает подлинность аккредитива и информирует экспортера, что Аккредитив готов к получению.</p> <p>3.1.5. Экспортер получает аккредитив и определяет, отвечает ли он контрактному соглашению и его условиям, и можно ли выполнить данные условия.</p> <p>3.1.6. Если экспортер считает аккредитив неприемлемым, он должен проконсультироваться с Банком Экспортера.</p> <p>3.1.7. Банк Экспортера консультирует Банк Импортера.</p> <p>3.1.8. Затем Банк Импортера консультируется с Импортером о внесении изменений в аккредитив.</p> <p>3.1.9. Если экспортер считает эмитированный аккредитив приемлемым, он приступает к выполнению необходимых мер для доставки продукции.</p>
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортер принял аккредитив • Экспортер приступил к выполнению необходимых мер по доставке жасминового риса импортеру.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	2 дня

Направление основного бизнес-процесса 3.2: Требование производства оплаты за продукцию

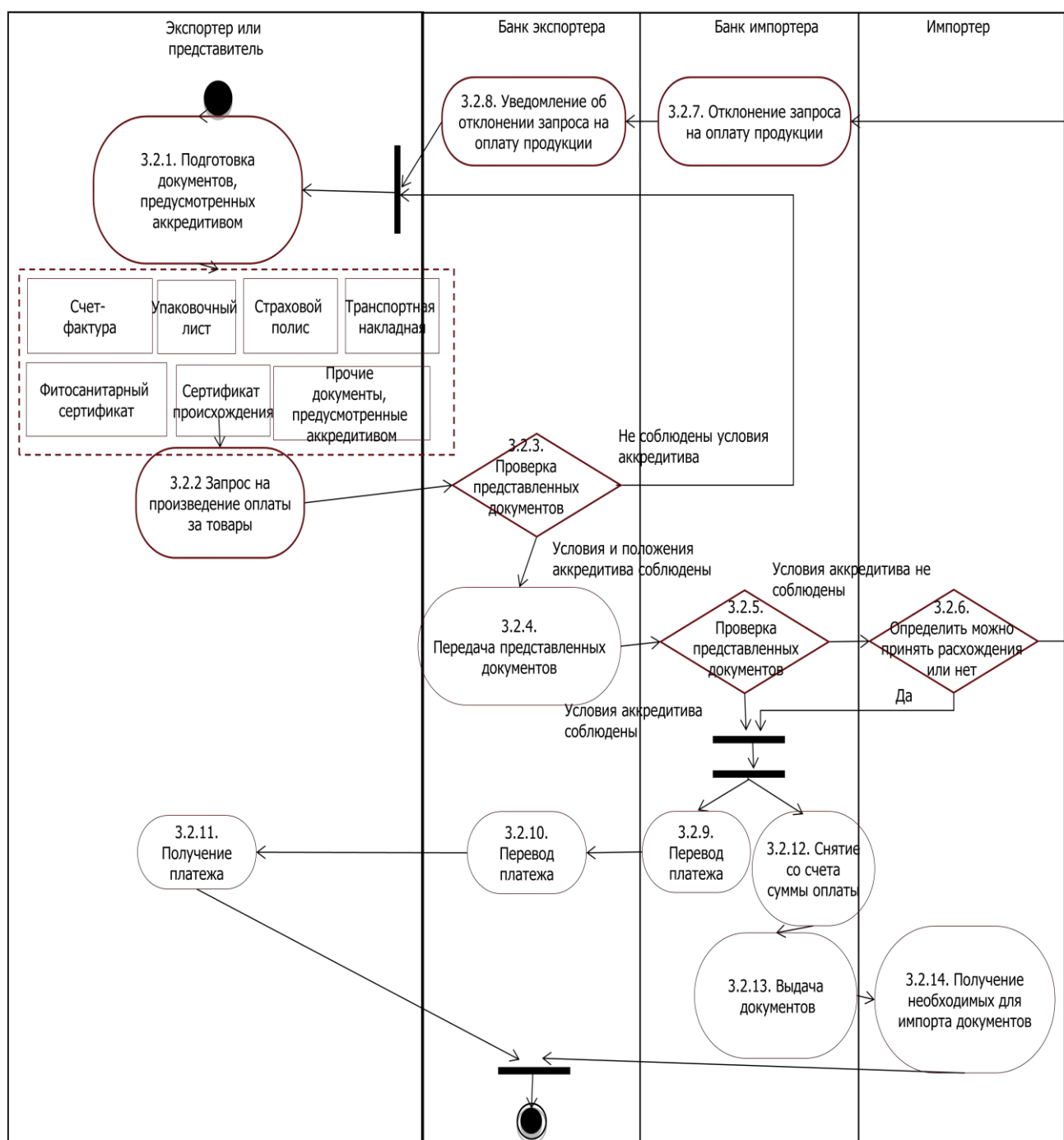
Рисунок А3-31. Использование примерной схемы «Требование производства оплаты за продукцию»



Примерная схема процесса «Требование производства оплаты за продукцию», представленная на рисунке А3-31, предполагает, что в данном основном процессе должны участвовать:

- Экспортер или его представитель
- Банк Экспортера
- Импортер
- Банк Импортера

Рисунок А3-32 Схема действия «Требование произведения оплаты за продукцию»



Наименование направления бизнес процесса	3. Оплата
Наименование бизнес процесса	3.2. Требование произведения оплаты за продукцию
Соответствующие законы, правила и положения	<ul style="list-style-type: none"> Унифицированные традиции и правила для документарных аккредитивов, Публикация № 500 Международной торговой палаты.
Участники процесса	<ul style="list-style-type: none"> Экспортер или его представитель Банк Экспортера (авизирующий банк) Импортер Банк Импортера (Банк, выставяющий аккредитив)

Вклад и критерии вступления/ начала осуществления бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортер уже выполнил контрактные обязательства.
Действия и соответствующие требования к документации	<p>3.2.1. Экспортер также готовит документы, предусмотренные аккредитивом. Эти документы, как правило, включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Счет-фактуру, – Упаковочный лист, – Страховой полис, – Транспортную накладную, – Фитосанитарный сертификат, – Сертификат происхождения. <p>3.2.2. Предоставляя документы, предусмотренные аккредитивом, экспортер обращается в свой банк с просьбой уведомить Банк Импортера о необходимости произвести оплату за продукцию.</p> <p>3.2.3. Банк Экпортера рассматривает представленные документы и определяет, соответствуют ли они положениям и условиям, перечисленным в аккредитиве. Если они не соответствуют условиям аккредитива, Банк Экпортера сообщает экспортеру о расхождениях. В этом случае Экспортер должен внести необходимые изменения.</p> <p>3.2.4. Если представленные документы соответствуют условиям, перечисленным в аккредитиве, Банк Экпортера передает их в Банк Импортера.</p> <p>3.2.5. Банк Импортера рассматривает представленные документы и определяет, соответствуют ли они условиям аккредитива. Если они не соответствуют условиям аккредитива, Банк Импортера извещает Импортера о расхождениях.</p> <p>3.2.6. Импортер определяет, можно ли принять расхождения.</p> <p>3.2.7. Если импортер не принимает расхождения, Банк Импортера отклоняет требование о производстве оплаты за продукцию.</p> <p>3.2.8. Банк Экпортера уведомляет Экпортера об отклонении произведения оплаты за продукцию, чтобы Экспортер внес необходимые изменения.</p> <p>3.2.9. Если Банк Импортера находит, что представленные документы соответствуют условиям, перечисленным в аккредитиве с самого начала, Банк Импортера осуществляет оплату за продукцию банковским переводом в Банк Экпортера.</p> <p>3.2.10. Банк Экпортера передает оплату за продукцию Экпортеру.</p> <p>3.2.11. Экспортер получает оплату за продукцию.</p> <p>3.2.12. Банк Импортера списывает оплату за продукцию со счета Импортера.</p> <p>3.2.13. Банк Импортера выдает документы, полученные от экспортера.</p>

	3.2.14. Импортёр получает документы необходимые для импорта
Критерии достижения результата бизнес процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортёр получил оплату за продукцию. • Импортёр получил документы необходимые для оформления импорта.
Среднее время, необходимое для завершения этого бизнес процесса	2 дня

A4 Бизнес-процессы экспорта жасминового риса в шелухе

Рисунок А4-1. График времени, затрачиваемого на процедуры экспорта жасминового риса из Таиланда в США

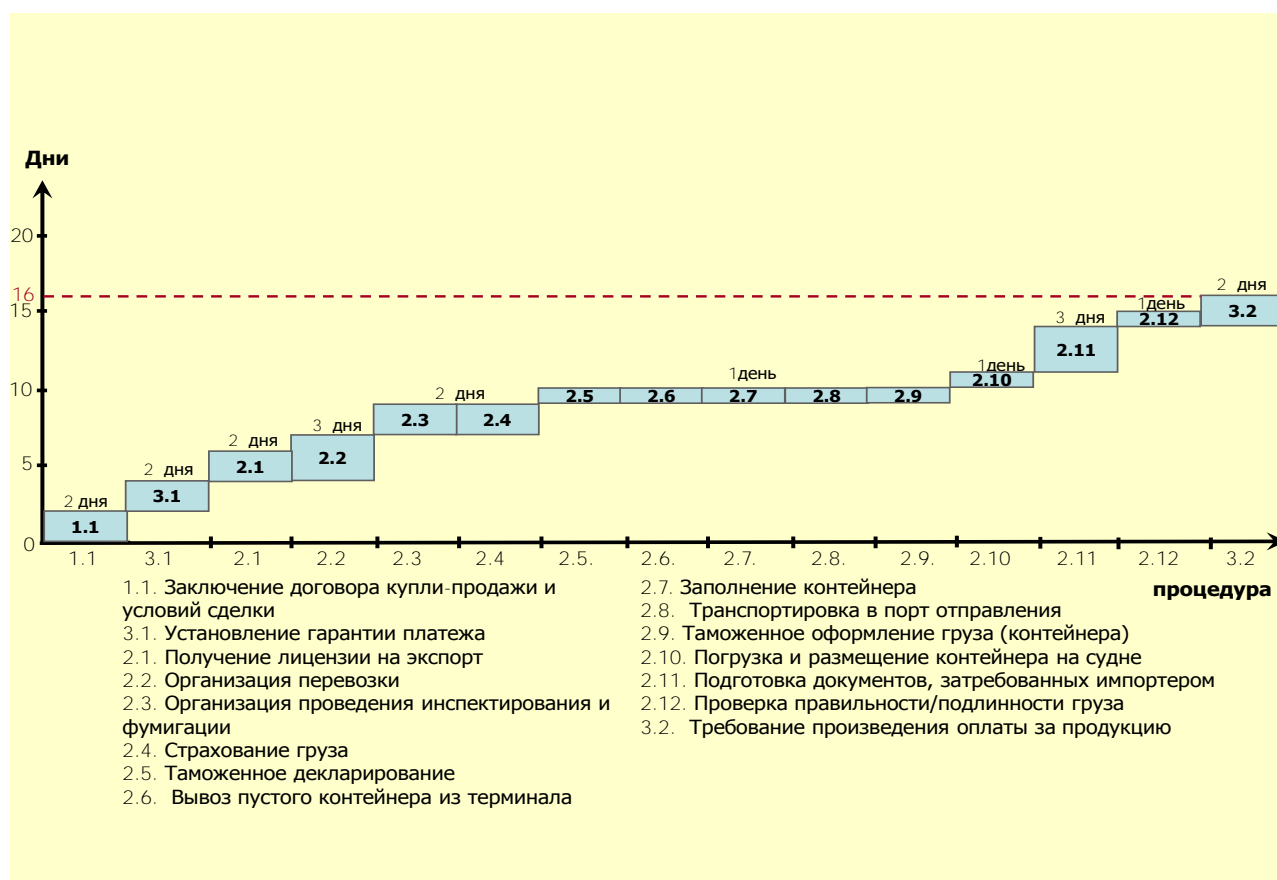


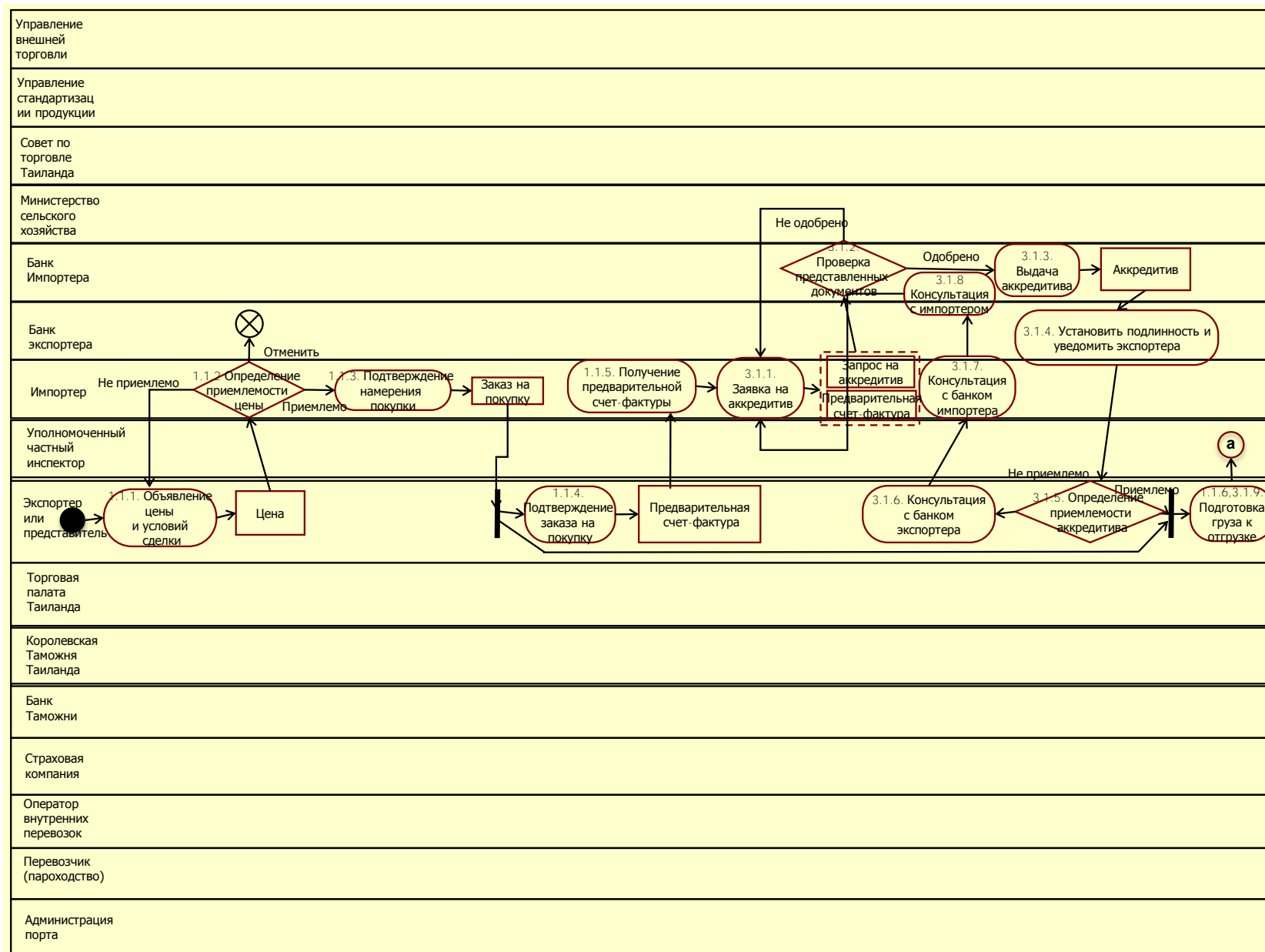
Рисунок А4-1 представляет собой график времени, затрачиваемого на процедуры по перечню основных бизнес процессов, необходимых для осуществления экспорта жасминового риса из Таиланда в США. Из Графика времени, затрачиваемом на процедуры, видно, что в среднем, заинтересованным сторонам требуется около 16 дней для выполнения коммерческих и нормативных требований по 15 бизнес процессам в рамках экспорта жасминового риса. Он также служит иллюстрацией момента появления каждого бизнес процесса по отношению к другим. В Таблице А4-1, с другой стороны, представлено точное время, которое, как правило, необходимо для выполнения каждого бизнес процесса, а также показана их взаимозависимость.

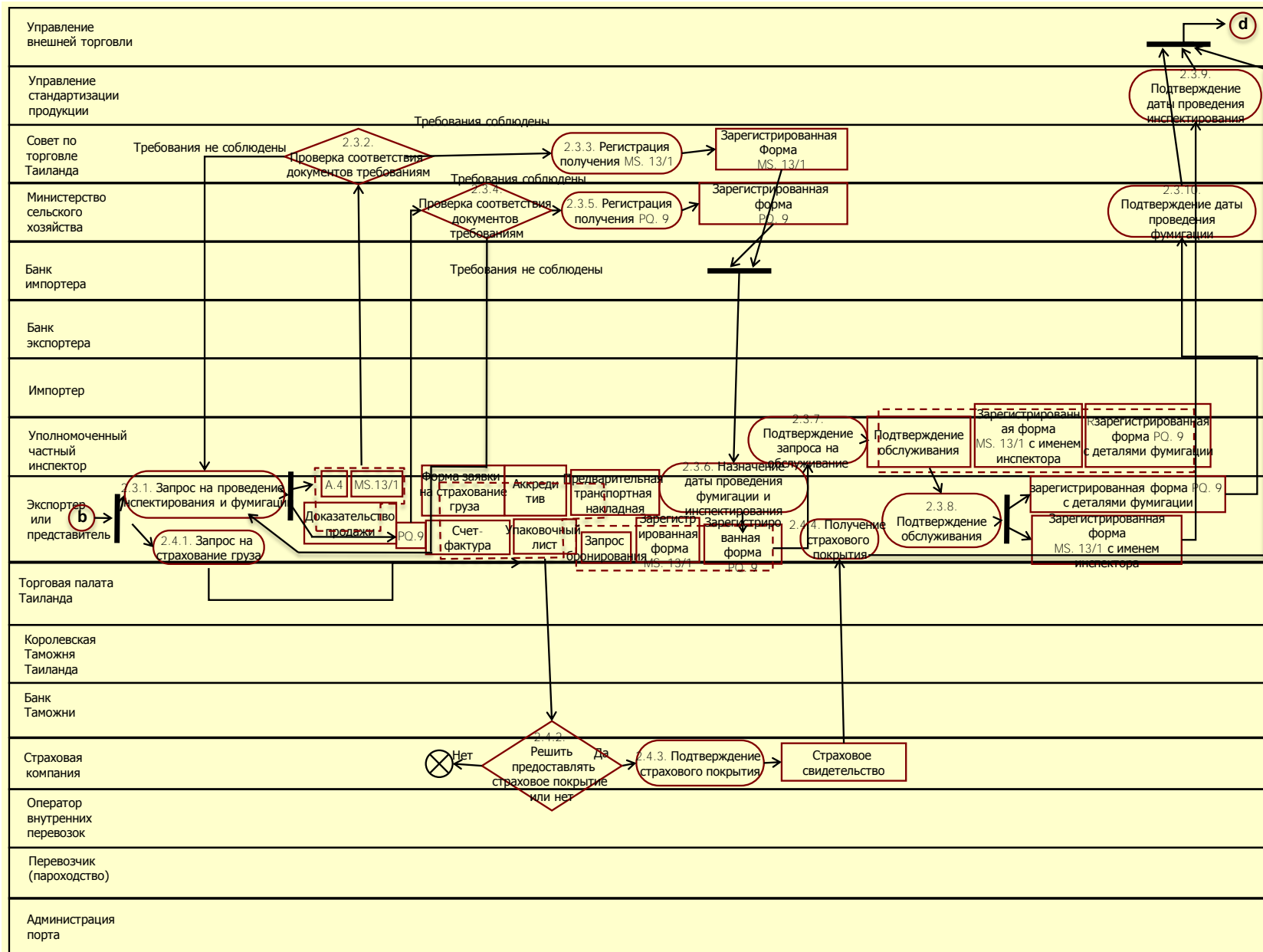
Таблица А4-1. Продолжительность и взаимозависимость бизнес-процессов экспорта жасминового риса

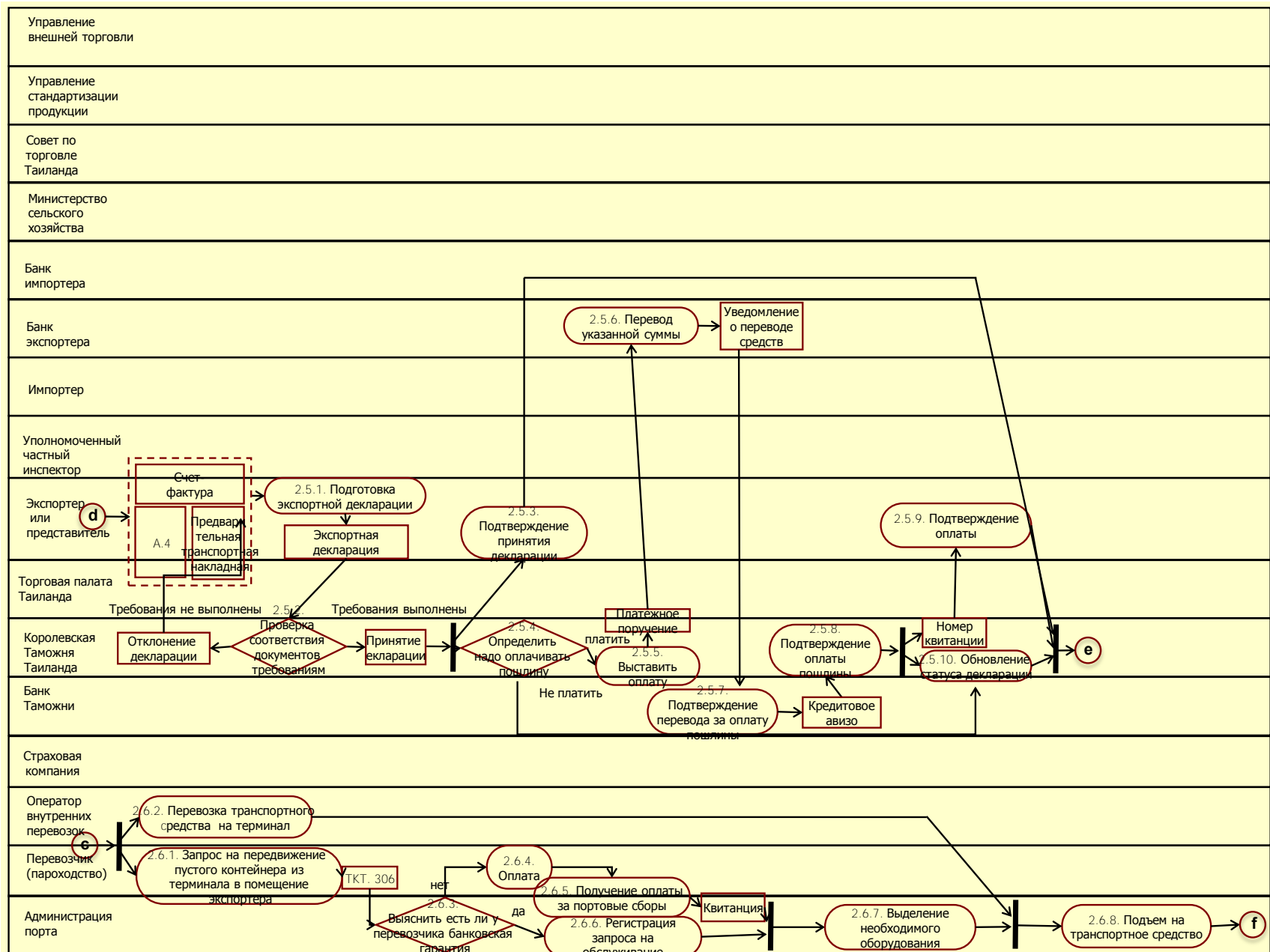
Основной бизнес процесс (использование примера)	Продолжительность	Предыдущие пункты	Одновременное задание
1. Покупка			
1.1. Заключение договора купли-продажи и условий сделки	2 дня	н/п	н/п
2. Отгрузка			
2.1. Получение лицензии на экспорт	2 дня	1.1, 3.1	2.2
2.2. Организация перевозки	3 дня	1.1, 3.1	2.1
2.3. Организация проведения инспектирования и фумигации	2 дня	2.1, 2.2	2.4
2.4. Страхование груза	2 дня	2.1, 2.2	2.3
2.5. Таможенное декларирование	30 минут	2.3, 2.4	2.6

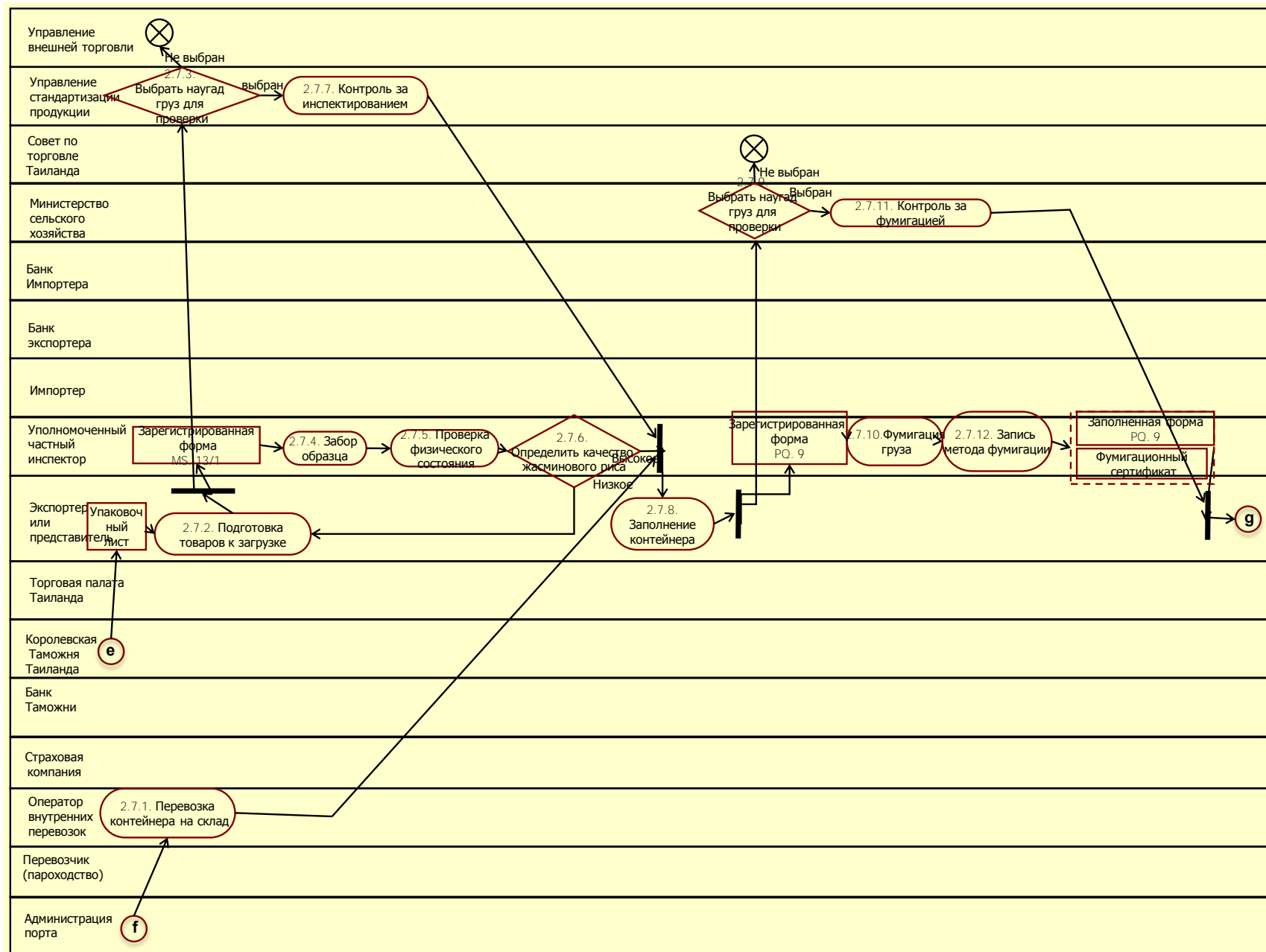
2.6. Вывоз пустого контейнера из терминала	1 час	2.3, 2.4	2.5
2.7. Заполнение контейнера	5 часа	2.5, 2.6	н/п
2.8. Транспортировка в порт отправления	2 часа	2.7	н/п
2.9. Таможенное оформление груза (контейнера)	30 минут	2.8	н/п
2.10. Погрузка и размещение контейнера на судне	1 день	2.9	н/п
2.11. Подготовка документов, затребованных импортером	3 дня	2.10	н/п
2.12. Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза	1 день	2.11	3.2
3. Оплата			
3.1. Установление гарантии платежа	2 дня	1.1	н/п
3.2. Требование произведения оплаты за продукцию	2 дня	2.11	2.12

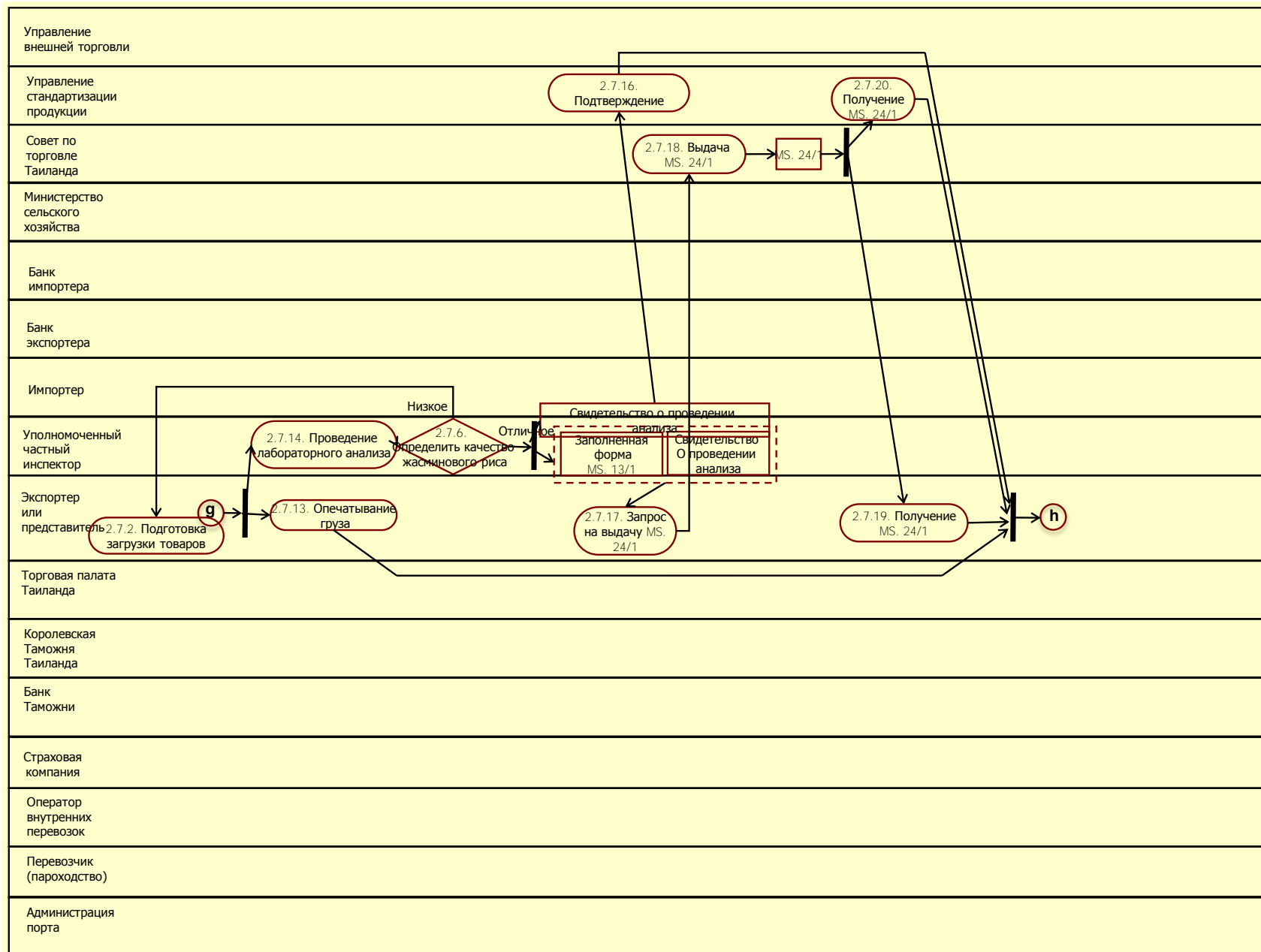
Рисунок А4-2. Общий обзор экспорта жасминового риса из Таиланда в США

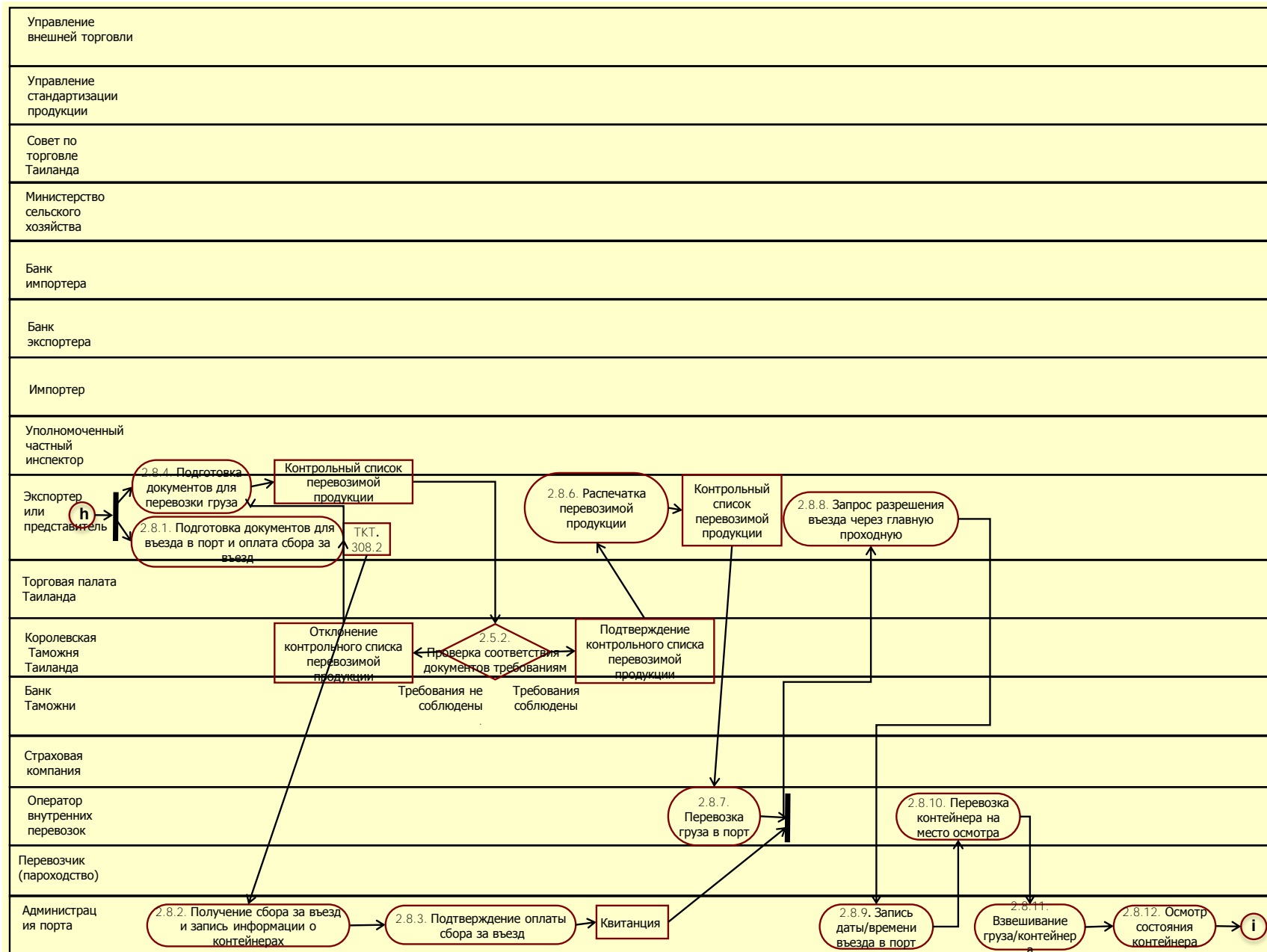


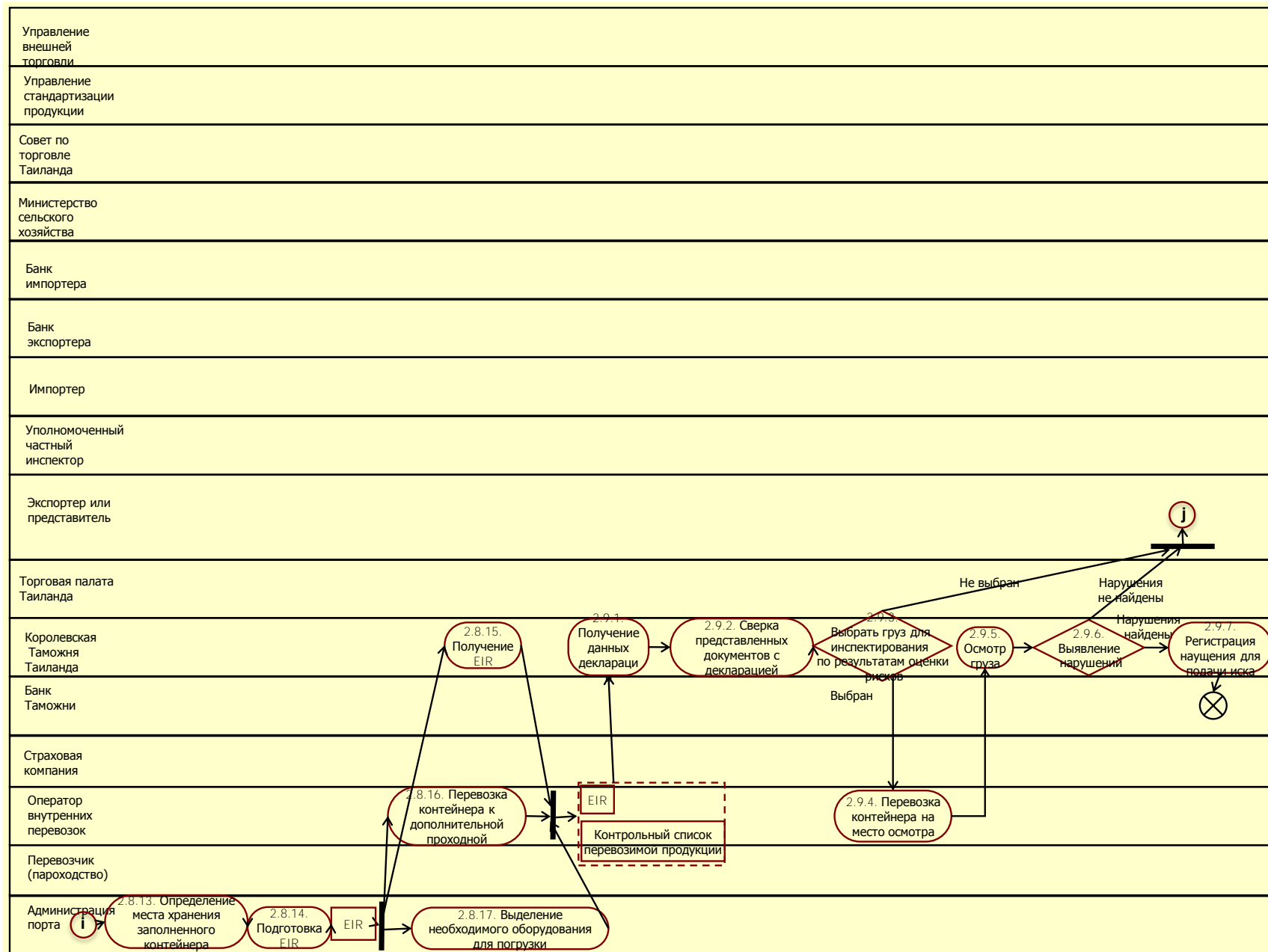


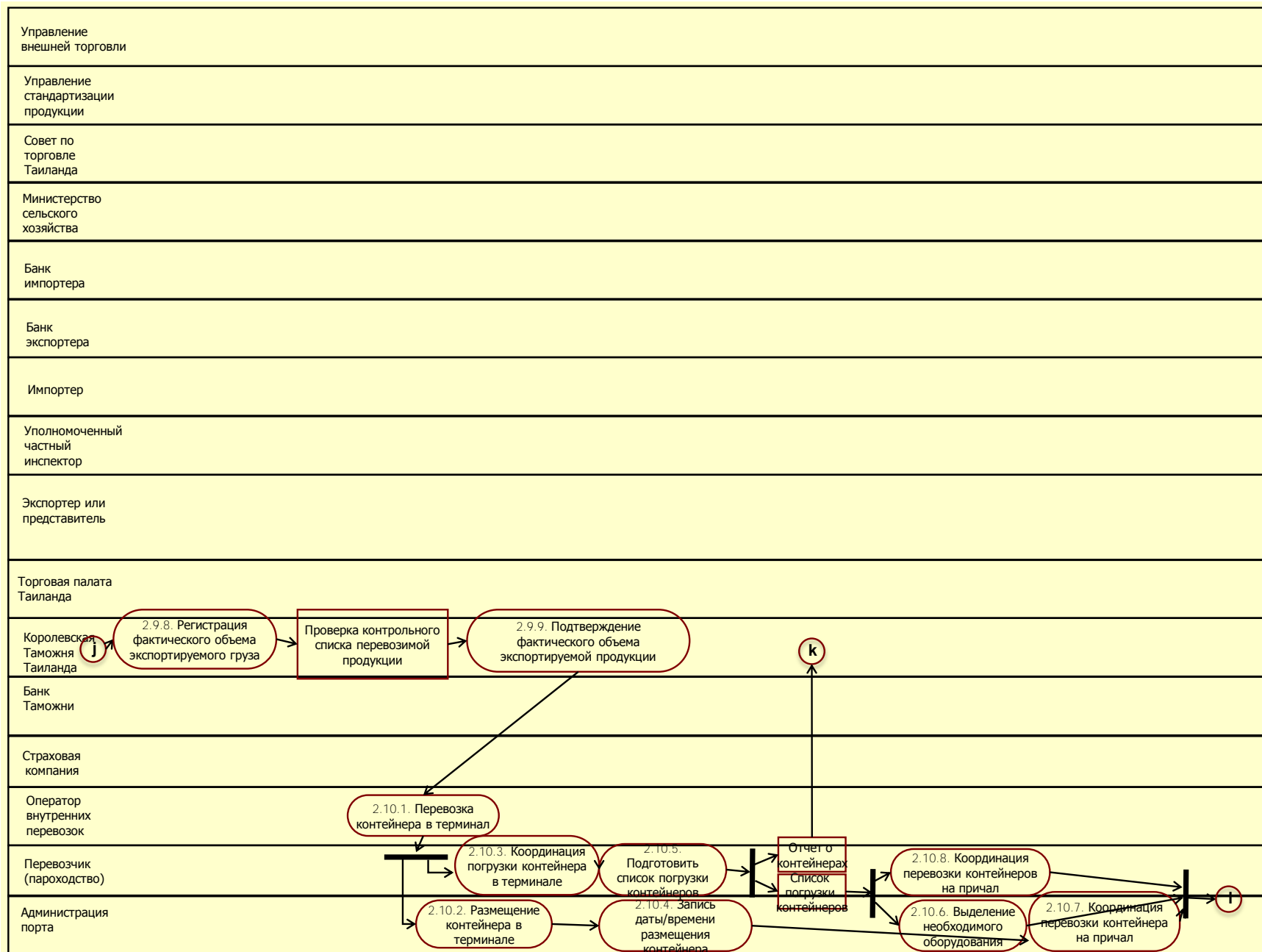


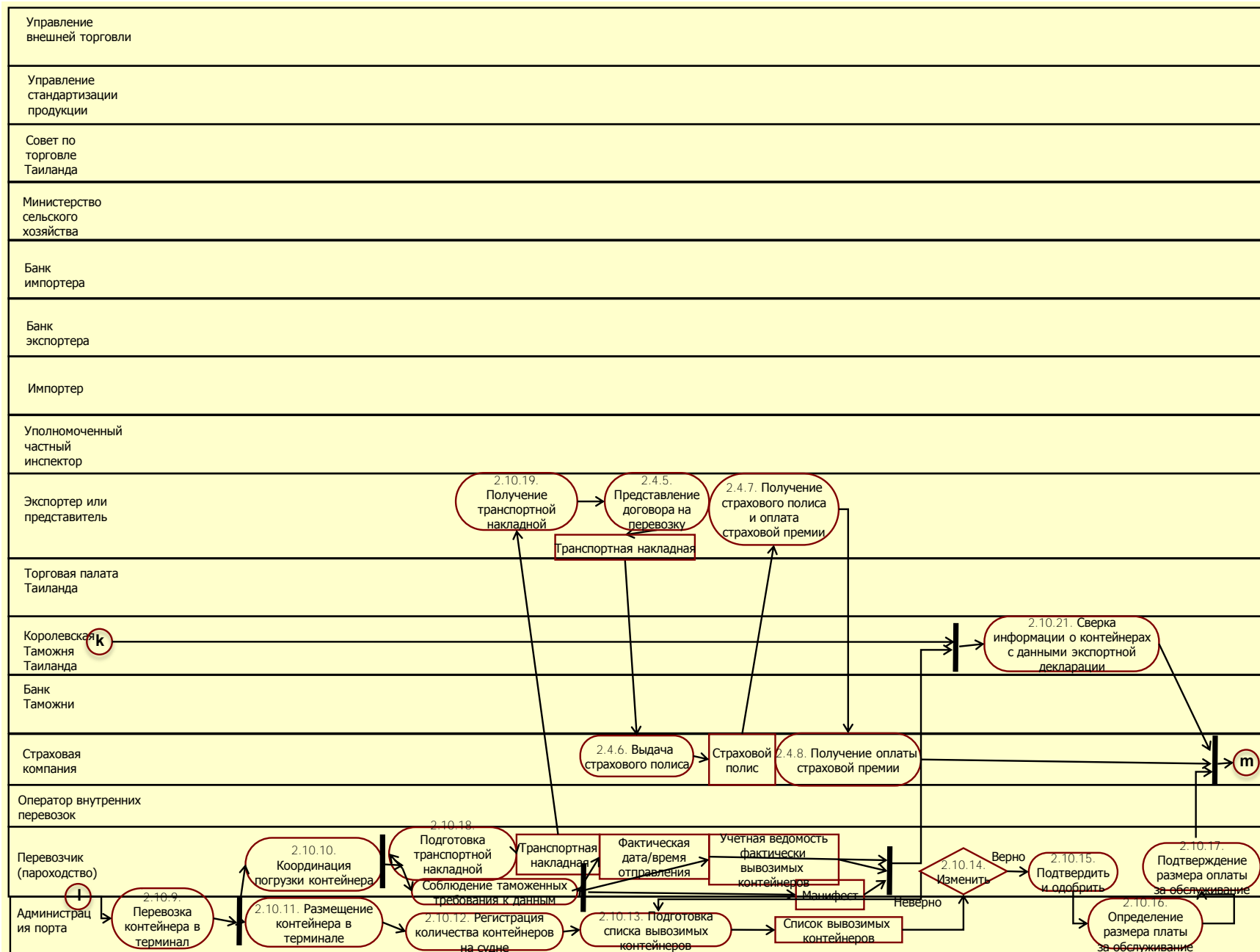


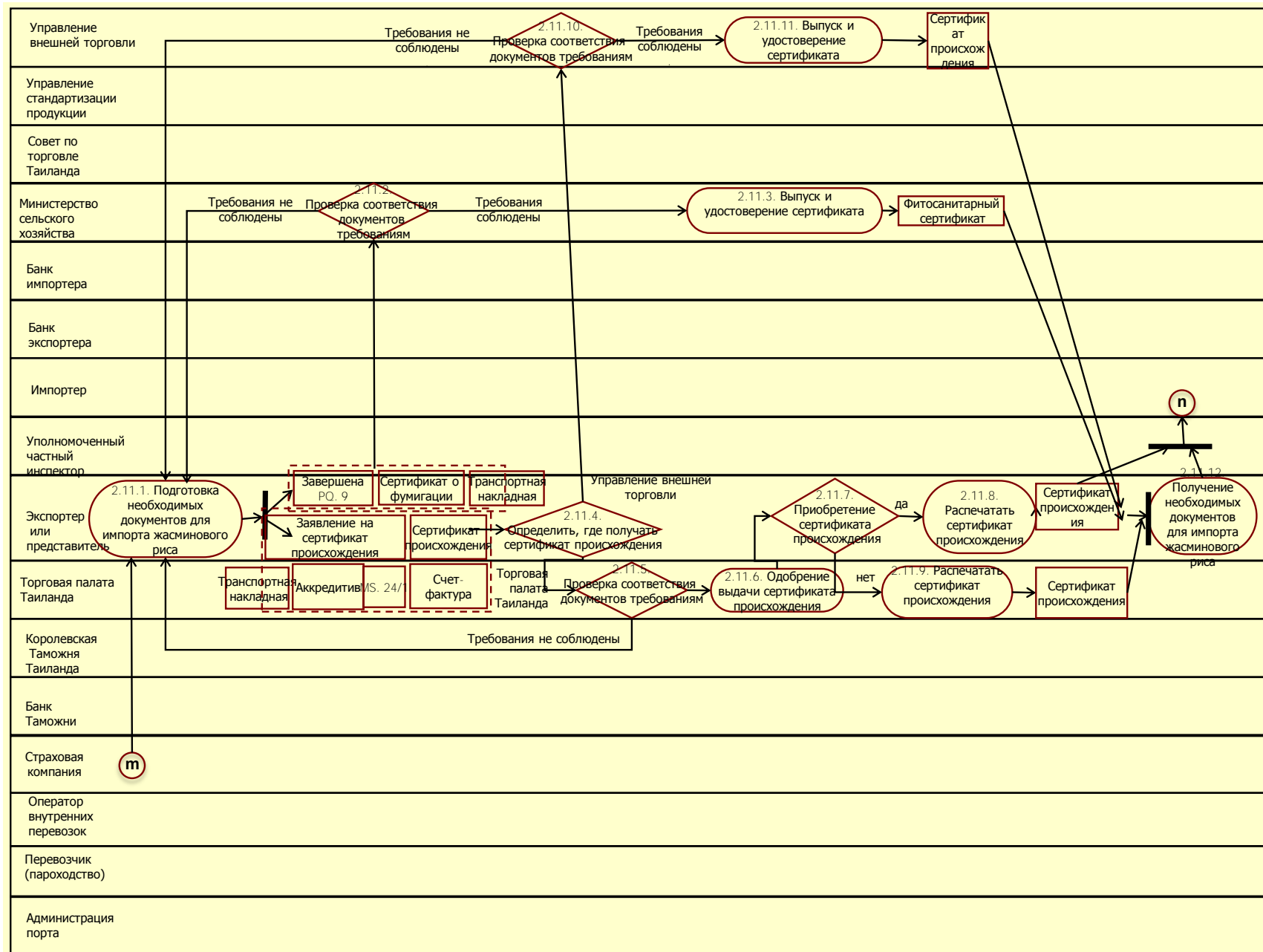


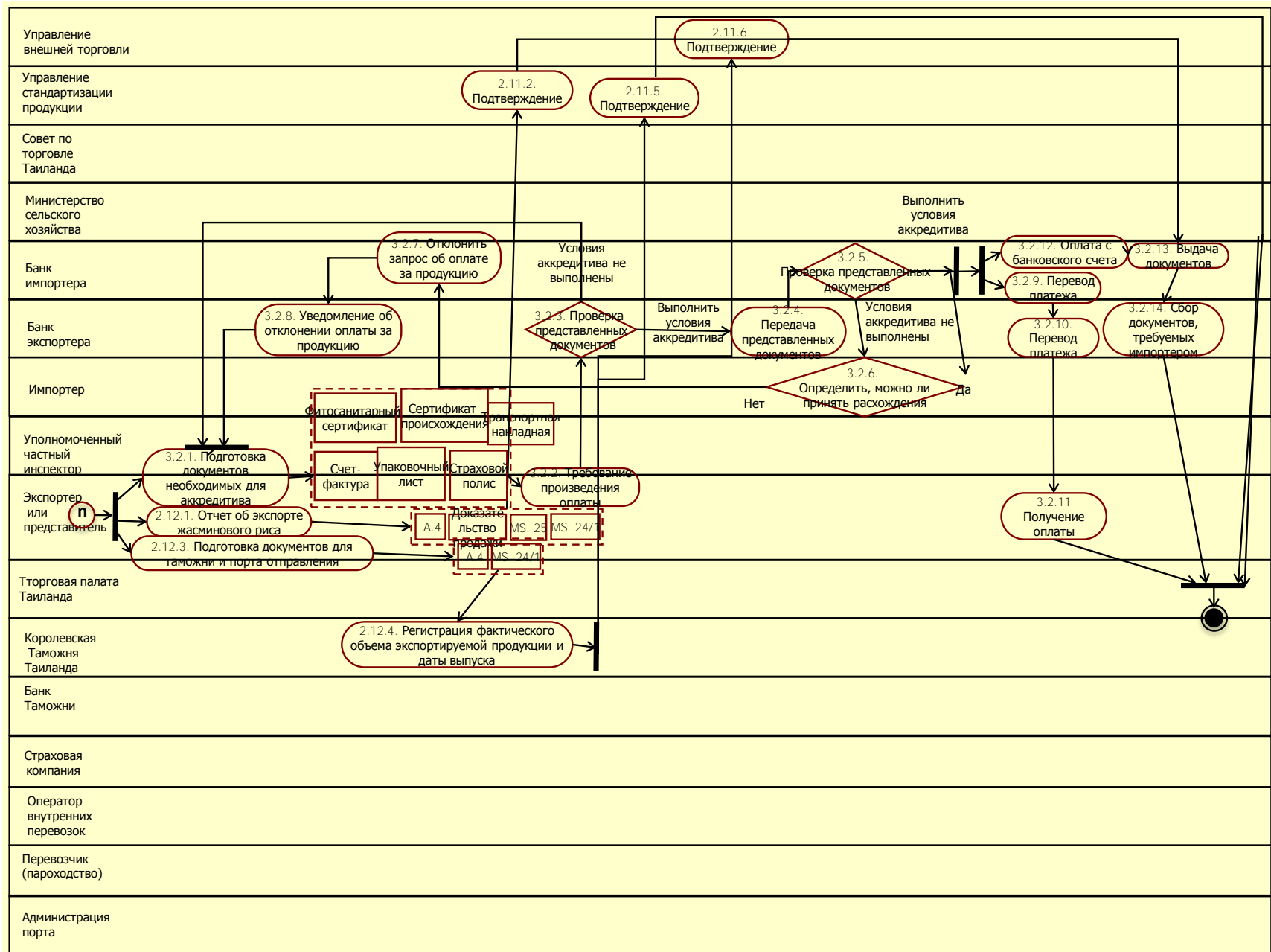












A5 Анализ бизнес процесса экспорта жасминового риса и рекомендации по улучшению процесса

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
1. Продажа				
1.1. Заключение договора купли-продажи	Действия, которые должны быть проведены для заключения договора купли-продажи и условий сделки являются несложными.	Элементы данных, включенные в коммерческое предложение и заказ на покупку, во многом похожи на образцы коммерческих предложений и заказов, предусмотренных в Рекомендации ЕЭК ООН 1.		
	Процедурные требования, которые должны выполняться потенциальными экспортерами жасминового риса, чтобы на законных основаниях экспортировать жасминовый рис из Таиланда, являются сложными. В соответствии с Законом о торговле рисом (BE 2534), потенциальным экспортерам жасминового риса следует получить разрешение от Управления внутренней торговли. Стоимость разрешения составляет 20000 бат в год. Закон о стандартизации экспорта товаров (BE 2503 и 2523) также требует, чтобы потенциальные экспортеры жасминового риса зарегистрировались в Управлении стандартизации продукции. Регистрация стоит всего 2500 бат. Однако чтобы зарегистрироваться, потенциальные экспортеры риса должны быть членами Тайской ассоциации экспортеров риса. Чтобы стать членами Тайской ассоциации экспортеров риса, потенциальным экспортерам риса	Чтобы подать заявку на разрешение от Управления внутренней торговли и зарегистрироваться в Управлении стандартизации продукции следует выполнить растянутые требования к документации, в основном о создании и функционировании компании экспортеров.	Информация о времени, применяемых процедурах и сборах должна быть доступна в Интернете.	<p>Переосмыслить необходимость процедурных требований, связанных с получением ежегодных лицензий на экспорт жасминового риса в Управлении внешней торговли.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ежегодное получение лицензии на экспорт жасминового риса не может продвигать видение Управления внутренней торговли, заключающееся в том, чтобы обеспечивать содействие торговле, справедливую конкуренцию и создание рыночных механизмов, благоприятных для сельхозпроизводителей, потребителей и бизнес кругов. <p>Рассмотреть слияние процедурных требований, связанных с приобретением ежегодной лицензии на экспорт жасминового риса в Управлении внутренней торговли и зарегистрировать экспортера жасминового риса в Управлении стандартизации продукции и назначить Управление стандартизации</p>

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
	<p>нужно оплатить 20 000 бат в качестве вступительного взноса, 500 бат ежемесячно, и 1,50 бат за каждую тонну экспортируемого риса.</p> <p>Разрешение и регистрация должны обновляться ежегодно.</p> <p>Требования к квалификации экспортеров жасминового риса, установленные законами и правилами, создают серьезные препятствия для того, чтобы участники внешнеэкономической деятельности начинали экспортную деятельность.</p>			<p>продукции ответственной организацией.</p> <p>Рассмотреть возможность отмены пошлины за подачу заявки на получение разрешения.</p>
2 Отгрузка				
2.1. Получение экспортной лицензии	<p>В дополнение к получению разрешения в Управлении внутренней торговли, экспортеры жасминового риса должны получить разрешение от Управления внешней торговли. Это разрешение (А. 4) действительно для разового экспорта жасминового риса. Экспортеры могут подать заявку на получение разрешения лично или через веб-системы ЭОД. Независимо от методов подачи заявления, экспортерам все равно придется направиться в заранее оговоренное место для получения разрешения.</p>	<p>Имеется много чрезмерных требований к данным при личной подаче. Экспортеры должны подготовить 5 документов, в которых требуется почти одна и та же информация.</p> <p>При электронной подаче избыточность данных устраняется. Требования к данным существующих бумажных форм были гармонизированы до определенной степени. Чтобы подать заявление на разрешение, экспортеры должны заполнить только один бланк заявления и приложить доказательства продаж в качестве приложения при подаче заявления.</p> <p>А. 4 является нормативным документом, который используется только в тайских государственных учреждениях, в</p>	<p>Система Управления внешней торговли, выдающего разрешения/сертификаты, не обладает функциями «помощи», например, авто-коррекции и автоматического расчета. Учитывая, что нет подробной инструкции, экспортеры представляют требуемые данные, основываясь на своей интерпретации. Не существует стандартных способов для предоставления данных для каждого запрашиваемого поля (по данным опроса, проведенного в 2009 году)</p>	<p>Внедрить полностью безбумажную систему, выдающую разрешения и сертификаты, позволяющую электронную подачу заявки, утверждение и выдачу разрешений и сертификатов, особенно тех, которые используются на внутреннем рынке.</p> <p>Оборудовать систему функциями автоматической коррекции и автоматических расчетов для оказания помощи заявителям при заполнении он-лайн форм заявки. Должны быть обеспечены дополнительные инструкции о том, как заполнять заявление на получение разрешения/сертификата.</p> <p>Включить функцию электронного обмена А. 4 и дополнительными</p>

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
		том числе в Торговой палате Таиланда, в Королевской таможне Таиланда, в Управлении стандартизации продукции.		документами, используемыми в приложении к А. 4, то есть доказательствами продаж. Можно устранить необходимость повторного представления доказательств продажи экспортерами в другие государственные органы и получение А. 4.
2.2. Организация транспорта	<p>Организация перевозки осуществляется со склада экспортера в порт назначения. Часто этот процесс осуществляется представителями экспортера, т.е., экспедиторами.</p> <p>Бронирование места для груза, судна, и внутреннего транспорта можно осуществить с помощью различных средств, таких как он-лайн системы бронирования, по электронной почте, телефону или факсу, в зависимости от механизмов, используемых перевозчиками (пароходствами) и компаниями внутренних перевозок.</p> <p>По данным отчета Всемирного банка по показателям эффективности логистики за 2010, показатель качества и компетентности логистики в Таиланде составлял 3,16 (1 = низкий, 5 = высокий).</p>	<p>Количество данных необходимых для организации внутренних и трансграничных транспортных перевозок сохраняется на минимальном уровне. Перевозчики (пароходство) и оператора внутренних перевозок не требуют представления данных, в которых они не нуждаются.</p> <p>Данные и формы, применяемые при организации внутренних и трансграничных транспортных перевозок, не стандартизированы.</p>		
2.3. Организация инспектирования и фумигации	Экспортеры жасминового риса должны согласовывать дату проведения инспектирования и фумигации с Советом по торговле Таиланда и Министерством сельского хозяйства. Сотрудники Министерства торговли Таиланда	А. 4 и доказательство продажи следует приложить в качестве дополнительных документов при подаче MS. 13/1 в Совет по торговле Таиланда. Доказательство продажи также является дополнительным	Законы, правила и положения министерства торговли и государственных ведомств под его управлением подчеркивают необходимость проверки экспортируемого жасминового риса. Они не предоставляют	Гармонизация требований к данным в различных формах заявок на получение разрешения/сертификата, чтобы устранить многоразовое предоставление одинаковых элементов данных.

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
	и Министерства сельского хозяйства должны быть проинформированы о дате проведения инспектирования фумигации по причине возможного их присутствия в ходе проведения процедур.	<p>документом для подачи заявки на А. 4.</p> <p>МС. 13/1 подписывается экспортером, сотрудником Совета по торговле Таиланда, и уполномоченным частным инспектором.</p> <p>Требования к данным из форм А. 4, МС. 13/1, и PQ. 9 почти идентичны.</p> <p>Требования к данным формы PQ. 9 соответствуют Международным стандартам по фитосанитарным мерам № 12: Руководство по фитосанитарным сертификатам (2001).</p> <p>Формы MS. 13/1 и PQ. 9 не соответствуют образцу ООН.</p>	<p>инструкции о том, как подавать заявку на получение сертификата качества продукции (MS. 24/1).</p> <p>Положение Министерства сельского хозяйства о заявлении на и выдачу фитосанитарного сертификата (BE 2550) и распоряжение Министерства сельского хозяйства о форме заявки на получение фитосанитарного сертификата не предоставляют четких инструкций о том, что экспортеры должны сделать, чтобы подать заявку на получение фитосанитарного сертификата. Последний документ определяет только соответствующие формы.</p>	Обеспечение доступа к электронному представлению и обработке формы MS. 13/1.
2.4. Страхование груза	Процедурные требования просты. Их можно выполнить сразу после того, как экспортеры успешно организовали перевозки внутри страны и с пересечением границ параллельно с 2.3.	Данные, которые экспортеры предоставляют страховым компаниям, включают в себя описание продукции и схемы ее транспортировки.		
2.5. Подача таможенной декларации	Процесс подачи экспортной декларации прост. Можно осуществить его посредством электронной экспортной системы в течение 30 минут.	<p>Подача экспортной декларации должна осуществляться в формате, указанном Королевской таможней Таиланда.</p> <p>Требования к данным были стандартизированы в информационных системах Королевской Таможни Таиланда, но не были приведены в соответствие с международным стандартом.</p>	Инструкции о том, как осуществить подачу экспортной декларации, предусмотрены в Распоряжении Королевской Таможни Таиланда N: 116/2549 «Электронное таможенное оформление» и в Распоряжении Королевской Таможни Таиланда N: 39/2550 «Руководство по использованию электронной экспортной системы».	Согласовать таможенные требования к данным с международными стандартами.
2.6. Вывоз пустого контейнера из контейнера из	Для вывоза пустого контейнера с контейнерной площадки	Требования к данным из ТКТ 306 сведены к минимуму. Требуется 4	Правил и нормативов касательно вывоза пустого контейнера с	Сделать правила и нормативы, касающиеся вывоза пустого

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
терминала	требуется осуществление координации между перевозчиком, портовой администрации и оператором внутренних перевозок. Процесс несложный и не автоматизированный.	подписи, то есть 1 - перевозчика и 3 – служащих порта из трех разных отделов.	контейнерной площадки не существует.	контейнера с контейнерной площадки общедоступными. Автоматизировать процессы, связанные с управлением порта.
2.7. Заполнение контейнера	Лабораторный анализ проводится после фумигации. Если лабораторный анализ показывает отрицательные результаты, экспортеры должны предоставить новый образец из новой партии жасминового риса. Новый образец жасминового риса должен пройти физическое обследование, фумигацию и лабораторную проверку снова.	Для данного процесса требуется, чтобы уполномоченный частный инспектор зарегистрировал результаты проверки в форме MS. 13/1, а также выдал свидетельство проведения анализа и фумигационный сертификат. Экспортеры жасминового риса используют заполненные формы MS. 13/1 и свидетельства о проведении анализа для подачи заявки в Совет по торговле Таиланда на выдачу MS. 24/1. Форма MS. 24/1 является нормативным документом, который используется только государственными органами Таиланда. Экспортеры жасминового риса используют акт о проведении фумигации в качестве приложения к форме PQ. 9 при запросе о выдаче фитосанитарного сертификата Министерством сельского хозяйства.	Распоряжение Министерства торговли № 1 (BE 2545) и 2 (BE) 2549: Инструкции по проведению инспектирования тайского жасминового риса на стандартной основе по стандартной схеме в деталях, которые уполномоченный частный инспектор должен выполнить при проведении как физической, так и лабораторной проверки экспортируемого жасминового риса. Распоряжение Министерства торговли о классификации жасминового риса в качестве контролируемой продукции по стандартной схеме и спецификации тайского жасминового риса (BE 2549) идентифицирует различные типы жасминового риса и их стандартную спецификацию.	Рассмотреть внесение изменений в последовательность осмотра и фумигации, то есть, чтобы экспортируемый жасминовый рис сначала подвергся физическому осмотру и лабораторному обследованию, чтобы убедиться в соответствующем качестве, указанном импортером, а потом проводить фумигацию. Разрешить экспортерам в электронном виде представлять свидетельство о проведении анализа Совету по торговле Таиланда. Включить функцию электронного одобрения MS. 13/1, а также выдачу и совместное использование MS. 24/1 между соответствующими государственными учреждениями, чтобы устранить необходимость для экспортеров в посещении Совета по торговле Таиланда и физическом представлении сертификата происхождения и получении MS. 24/1
2.8. Транспортировка в порт отправления	Экспортеры должны сообщить администрации порта о перевозке экспортируемого жасминового риса в порт за 1 час до прибытия груза в контейнерах в порт. Чтобы сделать это, экспортеры должны	Экспортируемый жасминовый рис перевозится в порт отправления, экспортеры должны представить 2 документа, то есть, контрольный список перевозимой продукции в Королевскую Таможню Таиланда	Распоряжение администрации порта Таиланда о доставке вывозимых контейнерных грузов в контейнерный терминал Порты (BE 2547) объясняет в какой-то степени то, что должны сделать экспортеры.	Гармонизировать требования к данным Королевской таможни Таиланда и администрации портов Таиланда. Включить функцию электронного обмена данными между

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
	<p>представить ТКТ. 308.2 лично или по факсу. Если ТКТ. 308.2 представляется по факсу, экспортеры должны представить оригинал при въезде груза в порт.</p> <p>Служащий порта должен ввести данные, предоставленные в ТКТ. 308.2 в информационную систему порта.</p> <p>Экспортерам также придется заплатить плату за ввоз. Без доказательства произведенной оплаты ввоза служащий порта не впускает оператора внутренних перевозок в порт.</p>	<p>и ТКТ. 308.2 в администрацию порта. Контрольный список перевозимых грузов содержит данные об экспортируемом грузе, внутренних перевозках, транспорте, пересекающем границу, контейнере, который заполнен экспортируемым жасминовым рисом, и порте назначения. Данные, требуемые ТКТ. 308.2 представляют подгруппу контрольного списка передаваемых товаров, т.е. транспорт, пересекающий границу, контейнер, который заполнен экспортируемым жасминовым рисом, и порт назначения.</p>	<p>Инструкция по заполнению контрольного списка перевозимой продукции четко предусмотрена в Распоряжении Королевской Таможни Таиланда №: 116/2549 об Электронном Таможенном оформлении и в Распоряжении Королевской Таможни Таиланда № 39/2550 «Руководство по использованию электронной экспортной системы»</p>	Королевской Таможней Таиланда и портом Таиланда.
		<p>Служащий порта должен подготовить отчет о передаче контейнера (EIR) дважды, то есть, один в информационной системе порта, а другой в информационной системе Королевской Таможни Таиланда.</p>	<p>Необходимость введения данных в рамках ЭОД служащим порта в информационную систему Королевской Таможни Таиланда рассматривается в распоряжении Королевской Таможни Таиланда № 116/2549 «Об электронном таможенном оформлении».</p>	
2.9. Таможенное оформление грузов (контейнера)	<p>Процесс таможенного оформления прост и понятен.</p> <p>В этом процессе, сотрудник таможни должен убедиться, что экспортируемые грузы соответствуют заявленным данным.</p> <p>Инспектирование вывозимых контейнерных грузов осуществляется по результатам оценки таможенного риска.</p>	<p>Ближе к концу процесса сотрудник таможни должен ввести данные о фактическом объеме экспортируемого груза в таможенную информационную систему.</p>	<p>Инструкции по таможенному оформлению и таможенному досмотру четко предусмотрены в Распоряжении Королевской Таможни Таиланда №: 116/2549 «Об электронном таможенном оформлении».</p> <p>Закон о стандартизации экспортной продукции (BE 2503) с изменениями (BE 2523) и распоряжение Министерства торговли о предъявлении сертификата качества (MS. 24/1) экспортерами жасминового риса на таможенных пропускных пунктах,</p>	

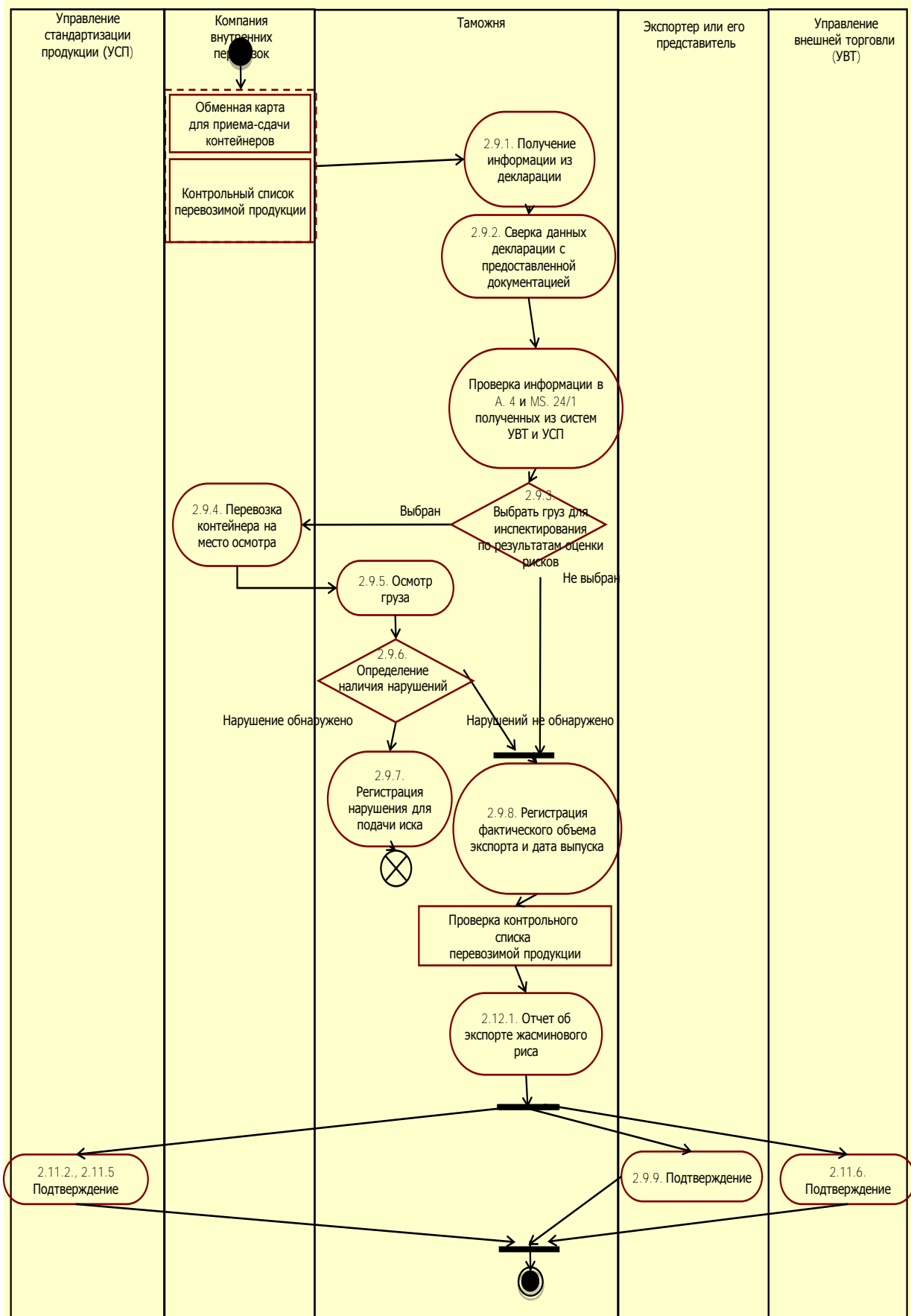
Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
			предусматривает, что экспортеры продукции по стандартной схеме должны представлять форму MS. 24 сотрудникам таможни в определенных портах отправления. Закон, однако, не указывает, когда именно.	
2.10. Погрузка и размещение на судне	<p>Агенты перевозчика представляют список контейнеров, Манифест и контрольную ведомость на фактически отправленный груз, которые были подготовлены на основе указанного таможенного формата Королевской Таможни Таиланда через информационную систему Королевской Таможни Таиланда.</p> <p>Агенты перевозчика с другой стороны представляют контрольный список перевозимой продукции администрации порта по факсу или лично. В соответствии с положением порта Таиланда № 3: Практическое Руководство по использованию портовых механизмов и услуг (BE 2547), они также обязаны представить дискету с Перечнем загрузки контейнера в офис служащему порта.</p>	<p>Имеется 5 документов, которые предоставляют данные, связанные с несколькими грузами. Подготовка данных четырех документов производится в ходе этого процесса. Агенты перевозчика должны подготовить список контейнеров для погрузки, Манифест и контрольную ведомость на фактически отправленный груз для представления Королевской Таможне Таиланда. Администрация порта готовит список вывозимых контейнеров для агентов перевозчика и должна получить одобрение до выставления требования оплаты за обслуживание.</p> <p>Эти 5 документов содержат 135 элементов данных. Все они требуют данные о судне, то есть его наименование, идентификатор и номер рейса. Помимо Манифеста, требуются данные о контейнерах, которые будут размещены судах. Данные представляются один раз в основном в форме сообщения/ документа.</p>	Распоряжение Королевской Таможни Таиланда №: 116/2549 об электронном таможенном оформлении и Положение администрации порта Таиланда № 3: Практическое Руководство по использованию портовых механизмов и услуг (BE 2547) четко определяют процедурные и документальные требования, которые агенты перевозчика должны выполнить при погрузке и размещении на судне.	Гармонизировать требования к данным Королевской таможни Таиланда и администрации портов Таиланда.
2.11. Подготовка документов, затребованных импортером	Процесс получения сертификата происхождения Торговой палаты Таиланда является полностью электронным. Заявка на получение	Требования к данным сертификата происхождения и фитосанитарного сертификата соответствуют международным.	Информация о том, как получить сертификат происхождения в Торговой палате Таиланда представлена на веб-сайте	Изучить возможность обмена данными касательно сертификата происхождения и фитосанитарного сертификата с соответствующими

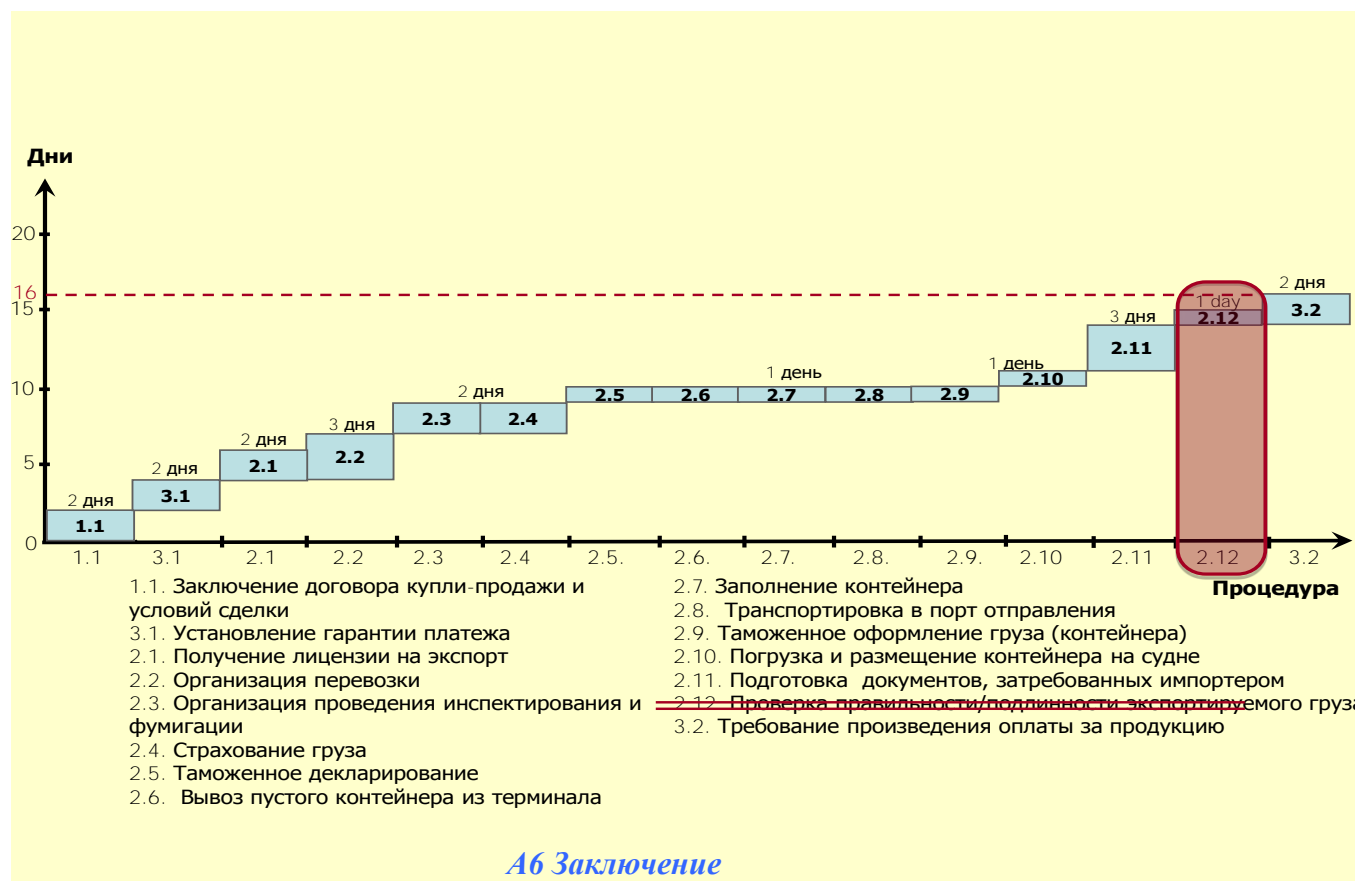
Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
	<p>и получение Сертификата можно выполнить в электронном виде.</p> <p>Процесс получения сертификата происхождения из Управления внешней торговли является полу-электронным. Заявку можно оформить он-лайн, но экспортеры должны прибыть в заранее оговоренное место для получения сертификата.</p> <p>Процесс получения фитосанитарного сертификата не автоматизирован..</p>		<p>Торговой палаты Таиланда.</p> <p>В системе выдачи разрешения/сертификата Управлением внешней торговли нет функции "помощи", например автоматической коррекции и автоматического расчета. Учитывая отсутствие подробной инструкции, экспортеры предоставляют требуемые данные, основываясь на своей интерпретации. Отсутствуют стандартные способы предоставления данных для каждого запрашиваемого поля. (по данным опросов, проведенных в 2009 году)</p> <p>Положение Министерства сельского хозяйства о Заявке на получение и выдаче фитосанитарного сертификата (BE 2550) и распоряжение Министерства сельского хозяйства о формах заявки на выдачу фитосанитарного сертификата не обеспечивают ясных инструкций о том, что экспортеры должны сделать, чтобы подать заявку на фитосанитарный сертификат. Последний документ определяет только соответствующие формы.</p>	государственными органами стран-импортеров.
2.12. Проверка правильности/ подлинности экспортируемого груза	<p>MS. 25 можно подготовить и представить в Управление по стандартизации продукции в электронном виде. А. 4, MS. 24/1, и доказательства продаж должны быть представлены в Управление по стандартизации продукции лично.</p> <p>А. 4 и MS. 24/1 можно</p>	<p>Экспортеры обязаны записать дату выдачи и идентификатор, как счета-фактуры, так и транспортной накладной, а также информацию об оплате MS. 24/1. Они обязаны предоставить подробную информацию о фактическом объеме экспортируемого жасминового риса в Управление по стандартизации продукции в</p>	<p>Распоряжение Королевской таможни Таиланда N: 116/2549 об электронном таможенном оформлении определяет, когда и как экспортеры представляют А. 4 и MS. 24/1 в Королевскую таможню Таиланда.</p> <p>Законы и положения Министерства торговли направляет экспортеров</p>	<p>Устранить</p> <ul style="list-style-type: none"> Необходимость записывать экспортерам дату выдачи и идентификатор, как счета-фактуры, так и транспортной накладной, а также информацию об оплате MS. 24/1, а также предоставлять подробную информацию о фактическом объеме

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
	представить в Королевскую таможню Таиланда в порту отправления либо лично, либо по почте.	<p>форме MS. 25.</p> <p>Экспортеры обязаны направить копию А. 4 и MS. 24/1 в Королевскую таможню Таиланда. Другая копия А. 4 и MS. 24/1 вместе с доказательствами продажи должна быть представлена в Управление по стандартизации продукции. Доказательства продажи также являются приложением к заявке на А. 4 и MS. 24/1.</p> <p>Королевская таможня Таиланда должна зарегистрировать фактическое количество экспортируемого жасминового риса и дату выпуска в А. 4 и MS. 24/1. Следует отметить, что Королевская таможня Таиланда уже регистрировала эти данные в своей информационной системе в 2,9. Королевская таможня Таиланда также должна направить заполненные формы А. 4 и MS. 24/1 в Управление внешней торговли и Управление стандартизации продукции.</p> <p>Следует отметить, что Управление стандартизации продукции является одним из подразделений Управления внешней торговли.</p>	<p>касательно отчетности по фактическому объему экспортируемого риса.</p> <p>Закон о стандартизации экспортируемых товаров (BE 2503) с изменениями (BE 2523) и распоряжение Министерства торговли о таможенных пропускных пунктах, где экспортер жасминового риса должен предъявить сертификат качества на продукцию (MS. 24/1), определяет, что экспортеры продукции по стандартной схеме должны представить MS. 24 сотруднику таможни в определенных пунктах отправления. Закон, однако, не определяет, когда именно.</p> <p>Положение Министерства торговли об экспорте продукции по стандартной схеме (BE 2504) указывает, когда экспортеры должны представить форму MS. 25.</p>	<p>жасминового риса в Управление по стандартизации продукции в форме MS. 25.</p> <ul style="list-style-type: none"> • необходимость экспортерам отправлять копию А. 4 и MS. 24/1 в Королевскую таможню Таиланда. • Потребность Королевской таможне производить запись фактического количества экспортируемого жасминового риса и дату выпуска в А. 4 и MS. 24/1 и пересылать завершенные А. 4 и MS. 24/1 в Управление внешней торговли и в Управление по стандартизации продукции. <p>Включить Королевскую таможню Таиланда в электронный обмен данными о фактическом объеме экспортируемого жасминового риса и дате выпуска с Министерством внешней торговли и Управлением стандартизации продукции. При осуществлении эффективного обмена электронными данными процесс 2,12 может быть объединен с процессом 2.9. Рисунок А5-1 представляет собой бизнес-процесс, который может быть скомбинирован, процесс 2.9. Таможенное оформление товара и 2,12. Проверка правильности/подлинности экспортируемого груза. Как показано на рисунке А5-2 это позволяет исключить процесс 2.12 и снять излишнее нормативное бремя с плеч экспортеров.</p>

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
3. Оплата				
3.1. Установление гарантии платежа			Этот процесс соответствует Унифицированным традициям и правилам для документарных аккредитивов. Публикация № 500Международной торговой палаты.	
3.2. Выставление счета на оплату			Этот процесс соответствует Унифицированным правилам и обычаям для документарных аккредитивов, Международная торговая палата Публикация № 500.	
Общее	Каждый бизнес процесс имеет значение для поставки продукции, защиты национальных интересов, и предотвращения распространения карантинных вредных организмов. Все действия, которые должны быть проведены, в целом способствуют достижению целей бизнес процессов. Они не являются сложными и могут быть завершены в соответствующее время. Однако некоторые из них, согласно данным отчета о фактически экспортируемом жасминовом рисе, рассматриваются как дублирование работы.	Существует 38 документов, участвующих в экспорте жасминового риса из Таиланда в США. Из 38 документов, 33 представляют торговые и транспортные данные по одной товарной партии. К таким документам относятся коммерческая счет-фактура, лицензия на экспорт и сертификаты. Эти 33 документа включают в целом 1058 элементов данных, 237 из которых представляются один раз, в то время как 160 из них представляются более одного раза. Наиболее повторяющимися тремя элементами данных являются - наименование экспортера, описание товаров и адрес экспортера. Данные цифры говорят о том, что не было эффективного обмена торгово- транспортными данными в целях эффективного совместного использования сторонами, участвующими в экспорте жасминового риса. Это создает избыточную и	Соответствующие законы, нормы и правила опубликованы в значительных масштабах и легко доступны. Тем не менее, степень точности варьируется.	<p>Гармонизировать требования к данным, участвующие в экспорте жасминового риса из Таиланда в США и обеспечить приведение в соответствие с международными стандартами.</p> <p>Интегрировать информационные системы государственных органов, участвующих в экспорте жасминового риса.</p> <p>Убедиться, что все законы, нормативные акты и правила имеются для общего пользования и легко доступны.</p> <p>Осуществить обзор существующих законов, постановлений и правил. Убедиться, что они точны и просты для эффективного соблюдения всеми соответствующими сторонами.</p>

Основной бизнес процесс (использование примера)	Наблюдения			Рекомендации
	Процедурные требования	Требования к данным и документации	Прозрачность/ предсказуемость	
		дублирующую отчетность в большем объеме, чем необходимо.		





В Приложении обсуждается экономическое значение экспорта жасминового риса для экономики Таиланда. В нем представлены 15 основных бизнес процессов, подлежащих выполнению для осуществления экспорта жасминового риса из Таиланда в США. Обсуждаются и анализируются различные бизнес требования и нормативные требования. Представлены несколько рекомендаций в следующих пределах:

- Реорганизация действий в соответствующей последовательности;
- Улучшение существующих законов, постановлений и правил с точки зрения их точности и полноты,
- Устранение избыточных требований к процедурам и документации путем объединения аналогичных целей, гармонизации требований к данным и предоставления возможности для обмена данными между соответствующими государственными органами.

А7 Ссылки

Дечачете П. (Dechachete, P.) (2011). Составной индекс доступа к рынку для экспорта риса из Таиланда. Международный центр торговли и устойчивого развития, Женева.

Управление внешней торговли. Руководство по экспорту риса.

ЕСВЕР. (2010). Отчет об экспорте сельскохозяйственной продукции из Таиланда

Зарубежная сельскохозяйственная служба, Министерство сельского хозяйства США. (2011). Мировая торговля рисом.

Форселл С. (Forssell, S.) (2009). Ценовая политика на рис в Таиланде: Законотворчество и последние достижения. Серия малых полевых исследований, № 189

Управление транспортно-дорожной политики и планирования при Министерстве транспорта. (2006). Развитие управления цепочкой поставок мультимодальных перевозок и логистики для выполнения плана действий

Государственная политика поддержки цен на рис может уничтожить экспорт тайского риса. *The Nation*. 9 сентября 2011.

Реркасем Б. (Rerkasem, B.) (2007). Иметь свой рис и потреблять его же: Обзор Зеленой революции в Таиланде. Наука Азии, 33 (1), стр. 75-80.

Тайский рис имеет проблемы с имиджем. *TheNation*. 20 сентября 2011.

