

**ЕЭК ООН**

# Руководство

**по составлению национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли**



**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ  
НАЦИЙ**

Европейская экономическая комиссия ООН

# **Руководство по составлению национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли**



ООН

Нью-Йорк и Женева, 2019

## **ПРИМЕЧАНИЕ**

Используемые обозначения и представление материалы в этой публикации не выражают какое-либо мнения со стороны Секретариата Организации Объединенных Наций относительно правового статуса какой-либо страны, территории, города или района, или ее властей, или относительно разграничения его границ.

## **БЛАГОДАРНОСТЬ**

Этот документ был подготовлен Маркусом Пикартом и Арантасу Санчес Беластеги при поддержке заместителя директора Тома Баттерли и Вирджинии Крам-Мартос, директора Отдела экономического сотрудничества и торговли Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций (ЕЭК ООН). Ценный вклад внесли внешние рецензенты из Секции по упрощению процедур торговли Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД) и Секции по упрощению процедур торговли Экономической и социальной комиссии Организации Объединенных Наций для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО ООН). Авторы хотели бы особенно поблагодарить СЕФАКТ ООН, Андреа Хэмптона, Яна Хоффмана (ЮНКТАД), Аполлонию Керенге (Учебный центр по торговой политике в Африке) и Джонатана Коха (CrimsonLogic) за их ценный вклад и предложения.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Упрощение процедур торговли является ключевым фактором национальной конкурентоспособности и экономического развития стран. Это было подтверждено после многих лет переговоров принятием Соглашения Всемирной торговой организации (ВТО) по упрощению процедур торговли на 9-й Министерской конференции в Бали в декабре 2013 года. Это соглашение, которое включает особый и дифференцированный режим для развивающихся и наименее развитых стран, является ключевым катализатором осуществления мер по упрощению процедур торговли и, как ожидается, вызовет широкомасштабные программы международной технической помощи для развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

Для любой страны разработка упрощенной и автоматизированной торговой среды является сложной программой реформ, которая требует видения, лидерства, управления изменениями и сотрудничества между всеми заинтересованными сторонами. Эти реформы в идеале осуществляются национальным комитетом по упрощению процедур торговли, подотчетным высшим слоям политики в стране. ЕЭК ООН рекомендовала создать такой комитет с 1974 года в соответствии с рекомендацией 4 ЕЭК ООН о создании национальных органов по упрощению процедур торговли, и в настоящее время это стало требованием в соответствии со статьей 23.2 Соглашения ВТО по упрощению процедур торговли.

В качестве важной части своей работы и в качестве одного из первых видов деятельности национального комитета по упрощению процедур торговли необходимо разработать или принять генеральный план на высоком уровне или «дорожную карту», в которых описываются цели реформ в области упрощения процедур торговли, планируемые мероприятия и ожидаемые результаты. Эта Дорожная карта является важнейшим инструментом управления и обеспечения поддержки политиков и заинтересованных сторон в различных ведомствах и в частном секторе.

ЕЭК ООН разработала это удобное для пользователей Руководство по составлению национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли, которая, как я полагаю, будет очень полезна для поддержки работы национальных комитетов по упрощению процедур торговли. В Руководстве представлен шаблон структуры Дорожной карты, приведены примеры и практические рекомендации о том, как составить документ, а также о том, как обеспечить окончательное утверждение и поддержку заинтересованных сторон. При составлении настоящего Руководства ЕЭК ООН использовала опыт и уроки, полученные от практических работников по упрощению процедур международной торговли во всем мире, а также новейшие передовые методы подходов к управлению проектами.

Руководство также опирается на работу Центра ЕЭК ООН по упрощению процедур торговли и электронными деловыми операциями (СЕФАКТ ООН). ЕЭК ООН через СЕФАКТ ООН является основным органом системы ООН, отвечающим за разработку рекомендаций и стандартов по упрощению процедур торговли для упрощения и стандартизации мировой торговли. Правительства и администрации во всем мире используют эти стандарты и рекомендации для разработки своей политики и стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности их национальных экономик.

Я надеюсь, что это Руководство будет полезным для многих комитетов по упрощению процедур торговли во всем мире и поддержит их в сложной задаче дальнейшего развития их национальной экономики и осуществления реформ в области упрощения процедур торговли в их странах.



Кристиан Фриис Бах

Исполнительный секретарь  
и заместитель Генерального секретаря

Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций

**СОДЕРЖАНИЕ**

Благодарность .....	ii
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	iii
Введение .....	1
<b>ЧАСТЬ 1: СОДЕРЖАНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕР УПРОЩЕНИЯ ПРОЦЕДУР ТОРГОВЛИ.....</b>	<b>5</b>
I.    Заявление о видении .....	8
II.   ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ.....	9
III.  Цели .....	12
IV.  МЕРОПРИЯТИЯ .....	16
V.   ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ.....	19
VI.  СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.....	20
VII. МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ .....	24
VIII. РИСКИ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ .....	24
IX.  ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ .....	26
<b>ЧАСТЬ 2: ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПО УПРОЩЕНИЮ ПРОЦЕДУР ТОРГОВЛИ.....</b>	<b>29</b>
I.    НАЧАЛЬНАЯ ФАЗА: МАНДАТ И УЧРЕЖДЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ.....	30
II.   ФАЗА КОНЦЕПЦИИ.....	32
III.  ФАЗА УТВЕРЖДЕНИЯ: УТВЕРЖДЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ.....	35
IV.  ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ .....	35
ПРИЛОЖЕНИЕ: ОБЗОР ТЕРМИНОЛОГИЙ .....	37
V.   ГЛОССАРИЙ .....	37
VI.  ТЕРМИНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РАМКАХ ЛОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА ..	38
ССЫЛКИ .....	40

## ТАБЛИЦА В ЦИФРАХ

Таблица 1: Структура документа Дорожной карты.....	5
Рисунок 2: Структура логического рамочного подхода в сравнении с упрощенным подходом «дорожной карты» .....	6
Рисунок 3: Методы установления базовых уровней.....	11
Рисунок 4: Пример показателей эффективности целей с внутренними и внешними контрольными показателями.....	15
Рисунок 5: Примеры мероприятий по упрощению процедур торговли .....	16
Рисунок 7: График реализации .....	20
Таблица 8: Структура Управления .....	21
Таблица 9: Уровень рисков и предположений .....	25
Рисунок 10: Примеры общих рисков и предположений .....	26
Рисунок 11: Пример сводной таблицы.....	26
Таблица 12: Трехфазная модель для процесса разработки Дорожной карты по упрощению процедур торговли.....	29
Таблица 13: Редакционная команда .....	31
Таблица 14: Процесс взаимодействие заинтересованных сторон .....	32





## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы упрощение процедур торговли было признано ключевым фактором в торговле и политике экономического развития. Это связано с осознанием того, что упрощение процедур торговли может принести значительные выгоды экономике с точки зрения конкурентоспособности и эффективности, и может значительно расширить участие развивающихся стран и стран с переходной экономикой в глобальной экономике.

Дискуссии об упрощении процедур торговли в ВТО и на других международных форумах в значительной степени помогли этому процессу, подняв вопрос до самого высокого уровня принятия политических решений. Действительно, в связи с упрощением процедур торговли в рамках национальных политических программ, многие страны в настоящее время сталкиваются с проблемой преобразования этой широкой концепции в конкретные стратегии осуществления, которые могут обеспечить достижение ожидаемых результатов и экономических выгод.

Эффективное упрощение процедур торговли включает в себя подход к совершению торговых сделок по всей цепочке поставок. Этот более широкий подход требует тщательного планирования и сотрудничества с широким кругом государственных учреждений и должен осуществляться в тесном сотрудничестве с частным сектором. ЕЭК ООН рекомендует сделать это в рамках стратегического планирования, которая включает разработку согласованной Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли.

Эта стратегия по упрощению процедур торговли обеспечивает основу для национальной программы осуществления реформ по упрощению процедур торговли, на период от трех до пяти лет. Она определяет сферу упрощения процедур торговли, поскольку это горизонтальная тема, которая затрагивает несколько направлений политики. Таким образом, в ней указывается, к чему приведет реформа по упрощению процедур торговли, какие виды мероприятий и кем будут осуществляться, и как будет оцениваться ход реализации. Документ, который описывает национальную стратегию и программу по упрощению процедур торговли, далее именуется «Национальная дорожная карта по упрощению процедур торговли».

### **Что такое дорожная карта по упрощению процедур торговли?**

*Национальная дорожная карта по упрощению процедур торговли - это короткий, но всеобъемлющий документ, в котором изложено стратегическое видение реализации реформ по упрощению процедур торговли в конкретной стране и в течение определенного периода времени (обычно от трех до пяти лет). Дорожная карта включает в себя комплекс мероприятий, которые необходимо предпринять для достижения заранее поставленных целей, которые будут измеряться с помощью показателей эффективности.*

В этом руководстве описываются компоненты Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли и способы составления такого рода документа в стране. Он выходит за рамки существующих инструментов планирования упрощения процедур торговли, и более общих структур стратегического планирования, предоставляя более специализированную методологию, структуру документа и уроки, извлеченные от экспертов по упрощению процедур торговли по всему миру.

## Преимущества дорожной карты

Наличие дорожной карты выгодно во многих отношениях. Оно обеспечивает общее видение того, чтобы заинтересованные стороны упрощения процедур торговли (включая государственные и частные сектора) двигались в одном направлении. Оно также обеспечивает преемственность государственных учреждений, осуществляющих реформы, защищая программу реформ от изменений в правительстве.

Дорожная карта дополняет другие инструменты планирования по упрощению процедур торговли, такие как оценки потребностей по Соглашению ВТО по упрощению процедур торговли, и поддерживает работу национальных комитетов по упрощению процедур торговли и других органов по реализации упрощения процедур торговли. Рекомендация 4 ЕЭК ООН<sup>1</sup> указывает:

«СЕФАКТ ООН рекомендует, что национальный орган по упрощению процедур торговли должен:

- включить упрощение процедур торговли в качестве неотъемлемой части национальной комплексной стратегии торговой политики и устойчивого экономического развития;
- выявлять проблемы, влияющие на стоимость и эффективность участия их стран в международной торговле, разрабатывать упрощающие меры для устранения или уменьшения таких барьеров и содействовать их реализации;
- обеспечить национальный координационный центр по сбору и распространению информации о передовой практике в области упрощения процедур международной торговли; участвовать в международных усилиях по улучшению процедур торговли и повышению эффективности.

Также данное Руководство может быть очень полезным для национальных органов по упрощению процедур торговли, а также может использоваться другими группами или органами, которые планируют осуществлять меры по упрощению процедур торговли.

Международные доноры могут использовать «дорожную карту» в качестве справочного материала для предоставления финансовой и / или технической помощи различным проектам по упрощению процедур торговли.

---

<sup>1</sup> Рекомендация 4 СЕФАКТ ООН (National Trade Facilitation Bodies)  
[http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec04/ECE\\_TRADE\\_425\\_CFRec4.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec04/ECE_TRADE_425_CFRec4.pdf)

### **Каковы преимущества Дорожной карты по сравнению с другими планами по упрощению процедур торговли?**

Национальная дорожная карта реализации мер по упрощению процедур торговли может иметь более широкий охват, чем другие планы по упрощению процедур торговли, такие как оценки потребностей, в рамках ВТО или национальные планы по осуществлению мер упрощения процедур торговли ЮНКТАД. Дорожная карта дополняет два вышеупомянутых документа следующим образом:

- Сфера охвата Дорожной карты включает, но не ограничивается положениями Соглашения ВТО об упрощении процедур торговли.
- Дорожная карта основана на заявлении о видении, которое усиливает политическую приверженность, необходимую для проведения реформ процедур торговли.
- Дорожная карта устанавливает структуру управления для общего управления реформами по упрощению процедур торговли
- Дорожная карта использует показатели эффективности в качестве движущей силы реформ. Мониторинг и оценка являются ключевыми элементами Дорожной карты.

Страны, которые уже провели оценки потребностей процедур торговли в рамках ВТО или национальные планы осуществления мер по упрощению процедур торговли ЮНКТАД, могут включить результаты этих планов в свою дорожную карту по реализации мер упрощения процедур торговли (см. Главу «Оценка текущего положения»).

### **Структура руководства**

Данное руководство состоит из двух частей:

- Часть I: «Шаблон для Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли» отвечает на вопрос: «Какой должна быть структура документа «Дорожной карты»?». Например, в нем содержится рекомендуемое оглавление для «Дорожной карты», описывающее цели и содержание каждой главы, а также информация о методах, например, как расставить приоритеты.
- Часть II: «Процесс составления Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли», отвечает на вопрос: «Какие этапы и действия необходимо выполнить при составлении Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли?». В нем описываются необходимые шаги для: начала процесса составления проекта дорожной карты; составление самой Дорожной карты; и осуществление ее утверждения.

## Руководство от практикующих к практикующим

Данный документ представляет собой руководство, разработанное практикующими для практикующих. Таким образом, он основан на известных элементах методологий планирования<sup>2</sup>, таких как *логический основной подход*<sup>3</sup> и *Принс2*<sup>4</sup>.

Целевая аудитория данного руководства – разработчики политики<sup>5</sup>, и особенно члены национальных комитетов по упрощению процедур торговли, которые хотели бы создать документ по стратегическому планированию для руководства своей работы по упрощению процедур торговли.

Предполагается, что составители «дорожной карты» по упрощению процедур торговли хорошо осведомлены о доступных решениях, инструментах и стандартах по упрощению процедур торговли, таких как разработанные ЕЭК ООН, СЕФАКТ ООН, ЭСКАТО ООН, ЮНКТАД и Всемирной таможенной организацией (ВТамО). В настоящем Руководстве не дается явной детализации всех доступных инструментов по упрощению процедур торговли, но, в соответствующих случаях, дается ссылка на существующие инструменты, особенно те, на которые можно сослаться в Руководстве ООН по внедрению мер по упрощению процедур торговли (TFIG)<sup>6</sup>.

Процесс разработки и утверждения Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли не является легким, особенно в странах, где упрощение процедур торговли не рассматривается в качестве приоритетной задачи в политической повестке дня. Хорошей практикой для редакционной группы является обращение за помощью к практикующим из других стран или международным экспертам, которые уже подготавливали документы «дорожной карты».

Это руководство было основано на опыте ЕЭК ООН оказания помощи странам-членам в разработке национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли или программ реформ. Кроме того, ЕЭК ООН получила значительный вклад от опытных исполнителей мер по упрощению процедур торговли во всем мире. Их опыт и советы также были включены в данное Руководство. ЕЭК ООН хотела бы поблагодарить тех экспертов, которые внесли свой вклад в настоящее Руководство за их ноу-хау. Кроме того, ЕЭК ООН приветствует отзывы и предложения пользователей, которые могут быть включены в будущие выпуски данного Руководства.

---

<sup>2</sup> Другие методологии планирования, которые могут быть приняты во внимание при составлении дорожной карты по упрощению процедур торговли, но не были прямо упомянуты в этом документе, включают: стратегическое планирование системы показателей баланса, совокупность знаний по управлению проектами, управление и планирование, ориентированное на результаты, а также теория изменений, среди прочих.

<sup>3</sup> Терминология и структура Дорожной карты, используемые в этом документе, представляют собой упрощенную версию логического рамочного подхода. Хотя подход логической структуры обычно имеет четырехуровневую структуру, в Дорожной карте по упрощению процедур торговли используются только три уровня. Дальнейшее сравнение терминологии логической структуры включено в Приложении.

<sup>4</sup> <http://www.prince2.com/what-is-prince2>.

<sup>5</sup> «Разработчик политики» описывает лица, участвующие в разработке политики. Разработчик политики может прийти, в частности, из организаций государственного или частного сектора

<sup>6</sup> [fig.unecce.org](http://fig.unecce.org)

## ЧАСТЬ 1: СОДЕРЖАНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕР УПРОЩЕНИЯ ПРОЦЕДУР ТОРГОВЛИ

Национальная дорожная карта по упрощению процедур торговли - это короткий всеобъемлющий документ, в котором излагается стратегическое видение реформ в области упрощения процедур торговли в данной стране, и который определяет основные этапы, необходимые для их достижения в течение определенного периода времени. Оно должно быть открытым документом, доступным для всех заинтересованных сторон, участвующих в проведении реформ. Таким образом, он должен быть написан простым языком, доступным и легким для понимания. Подробная информация должна быть включена в приложения, для того чтобы повысить удобочитаемость.

Предполагается, что документ «Дорожная карта» состоит из семи глав, как показано на рисунке ниже. В данной части руководства кратко объясняется, что следует включать в каждую главу.

Таблица 1. Структура документа Дорожной карты

**Обоснование:** Почему необходимо провести реформу? Где мы находимся, и в каком направлении мы хотим двигаться?

**Стратегия:** Что мы хотим сделать и как мы собираемся это сделать?

**Реализация Дорожной карты:** Кто что будет делать? Когда? И сколько это будет стоить?

**Условия:** Какие риски и предположения необходимо принять во внимание?



Приведенный выше график появляется в начале каждой главы, чтобы визуальнo провести читателя по структуре «дорожной карты».

Терминология и структура «дорожной карты», используемые в этом документе, представляют собой упрощенную версию логического рамочного подхода. Идея этого упрощенного процесса состоит в том, чтобы сделать процедуру составления проекта более простой и понятной для всех заинтересованных сторон. Хотя подход логической структуры обычно имеет, по меньшей мере, четырехслойную структуру, в Дорожной карте по упрощению процедур торговли используются только три слоя, как показано на рисунке ниже.

**Рисунок 2: Структура логического рамочного подхода в сравнении с упрощенным подходом «дорожной карты»**



Следует отметить, что, хотя многие международные организации и доноры применяют методы управления, основанные на результатах, используемая терминология варьируется от одной международной организации или донора к другой. Обзор терминологии включен в приложении к настоящему документу.

## **Составление дорожной карты: передовая практика**

**Будьте инклюзивны:** национальная программа реформ по упрощению процедур торговли включает широкий круг участников. Поэтому процесс составления Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли должен быть инклюзивным. Заинтересованные стороны по упрощению процедур торговли будут в большей степени поддерживать реализацию Дорожной карты, которую они помогли подготовить.

**Будьте последовательны:** перед составлением Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли следует провести анализ текущих действий и инициатив в областях, имеющих отношение к упрощению процедур торговли, таких как торговля, инвестиции и транспорт, чтобы убедиться, что дорожная карта по упрощению процедур торговли основывается на любых существующих инициативах.

**Будьте всесторонними:** упрощение процедур торговли охватывает широкий спектр инициатив, которая включает политику, бизнес-процессы и подходы. Дорожная карта должна использовать целостный подход с учетом всех аспектов упрощения процедур торговли.

**Будьте краткими и ясными:** «Дорожная карта» по упрощению процедур торговли должна быть доступной и понятной для политиков и менеджеров из областей, отличающихся от упрощения процедур торговли. Она должна быть краткой и, в идеале, не длиннее 30 - 50 страниц. Следует подчеркнуть преимущества реформ, указывая влияние реформ по упрощению процедур торговли на экономический рост. Это поможет при сборе необходимой политической и административной поддержки для Дорожной карты.

**Оставьте детали на потом:** дорожная карта по упрощению процедур торговли определяет основные виды деятельности, необходимые для достижения стратегических целей, и способы измерения эффективности. Она не будет определять, как подробно реализовано каждое действие. Это остается за проектными планами, которые разрабатываются, когда дорожная карта находится на стадии реализации.

**Использовать существующие инструменты.** Международные организации предоставляют широкий спектр инструментов, которые полезны при разработке Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли. Настоятельно рекомендуется их использовать. В этом руководстве упоминаются некоторые из этих инструментов.

## I. ЗАЯВЛЕНИЕ О ВИДЕНИИ



- Заявление о видении является первым элементом в Дорожной карте по упрощению процедур торговли и обобщает цели реформ по упрощению процедур торговли и преимущества для страны. Цель этого видения состоит из двух частей: оно обеспечивает руководство и направление для процесса реформ, а также служит источником вдохновения и мотивации.

Наличие заявления о видении поможет политикам выразить преимущества упрощения процедур торговли на языке, который более понятен их электорату и широкой общественности. Таким образом, заявление о видении может помочь собрать политическую поддержку и приверженность, необходимые для проведения комплексных реформ по упрощению процедур торговли.

Для достижения этой цели оно должно быть сформулировано в четкой и сжатой форме с акцентом на том, что и когда, а не обязательно на том, как это будет достигнуто. Оно должно отображать преимущества, которые должны быть достигнуты в измеримой форме (используя цифры) и сроки, к которым они должны быть достигнуты (даты). Например, он может сосредоточиться на достижении определенных показателей: «К [дате] реформы по упрощению процедур торговли в [стране] приведут к увеличению / уменьшению [показателя] на [процент]».

Показателями могут быть, например, увеличение валового внутреннего продукта (ВВП), экспорта, занятости или сокращение времени и затрат, необходимых для импорта, экспорта и транзита.

В некоторых случаях показатели эффективности и другие контрольные показатели также можно использовать в определении формулировки видения: «К [дате] [страна] будет входить в число 20 лучших стран мира по [показателю эффективности]».

Примеры показателей эффективности, которые обычно используются для упрощения процедур торговли, приведены на странице 14.

Другой вариант - связать видение Дорожной карты с политическими целями высокого уровня, такими как реализация регионального или глобального торгового соглашения (например, пересмотренной Киотской конвенции, Соглашения об упрощении процедур торговли ВТО): «К [дате], [страна] будет выполнять все положения, включенные в [торговое соглашение]».

Наконец, некоторые существующие крупные проекты по упрощению процедур торговли также могут стать частью видения. Это проекты, которые в силу характера проводимой реформы требуют высокого уровня межведомственной координации и, как ожидается, окажут существенное влияние на торговлю (например, «единое окно», безбумажная торговля): «К [дате], [страна] будет осуществлять [крупный проект по упрощению процедур торговли]».

Заявление о видении должно быть дополнено коротким текстом, в котором содержится описание этого заявления. Это описание будет использоваться на протяжении всей реализации в качестве стандартного текста для обозначения целей процессов реформ и ее основных преимуществ.



Заявление о видении не следует путать с Положением о миссии. Положение о миссии объясняет, почему организация существует, а не то, чего она хочет достичь в будущем.

## II. ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ



Целью данной главы является оценка текущей ситуации по упрощению процедур торговли в стране и ее недостатков в отношении желаемой будущей ситуации. Будущая ситуация часто определяется лучшей международной практикой, такой как Соглашение ВТО об упрощении процедур торговли, Киотская конвенция Всемирной таможенной организации или лучшая практика других стран.

Описывая текущую ситуацию и ее недостатки, в этой главе определяется пробел, который необходимо заполнить конкретными целями и мероприятиями, которые будут представлены в следующих двух главах «дорожной карты», чтобы достичь видения высокого уровня, описанного в первой Главе Дорожной карты. Таким образом, это обеспечивает основу для

предлагаемых Мероприятий по упрощению процедур торговли и структуру правил и целей наилучшей практики, которые будут определять реализацию.

*Исходный уровень, установленный в этой главе «Дорожной карты», представляет собой оценку высокого уровня ситуации «как есть». Если требуется более подробный анализ ситуации «как есть», это можно получить с помощью конкретных действий дорожной карты в главе IV, например, указав действие для анализа бизнес-процессов (BPA) или исследование времени выпуска для подробного анализа бизнес-процессов и информационных потоков в порту или аэропорту.*

Основная работа по составлению этой главы будет посвящена описанию текущей торговой ситуации в стране, условий торговой политики и инициатив (торговые соглашения, выход на общие рынки и т. д.), конкурентной ситуации и основных препятствий для торговли, которые будут заложены в дорожной карте.

Существуют несколько инструментов, которых можно использовать для разработки этой базовой линии. Ниже приведен неполный список таких инструментов:

Инструменты	Описание
<b>Кабинетное исследование</b>	Кабинетное исследование - это процесс сбора и анализа уже имеющейся информации, такой как отчеты, исследования и глобальные показатели. Многие страны уже провели углубленный анализ различных торговых процессов, и они уже могут выявить многие проблемы (например, оценка потребностей ВТО, обзоры торговой политики, метод оценки нормативных и процедурных мер в отношении программ модернизации торговли и таможни, применяемый ЕЭК ООН). Также могут быть доступны рейтинги стран по глобальным индексам (т.е. По индексу ведения бизнеса Всемирного банка или по индексу эффективности логистики). Эта информация может рассматриваться как основа для описания текущих проблем
<b>Анализ пробелов</b>	Анализ пробелов - это методология сравнения процессов и определения пробелов, существующих между текущей ситуацией и желаемой ситуацией или результатом. Желаемый результат должен быть четко определен, и он должен быть конкретным (то есть положениями пересмотренной Киотской конвенции, Соглашения об упрощении процедур торговли ВТО). Эта подробная методология сравнивает каждый процесс шаг за шагом и документирует различия
<b>Консультации и интервью</b>	<p>Консультации и интервью с заинтересованными сторонами являются мощным источником информации. Они предоставляют заинтересованным сторонам возможность высказать мнения и интерес относительно текущей ситуации и предложить решения существующих проблем. В зависимости от времени и имеющихся ресурсов Редакционная группа может принять решение провести:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальные интервью с ограниченным числом ключевых заинтересованных сторон по сценарию, в котором рассматриваются основные причины задержки и издержки в торговых процедурах.</li> <li>• Анкеты для заинтересованных сторон с вопросами, касающимися текущих проблем и возможных решений. Анкеты можно отправлять онлайн, в бумажном виде или использовать во время интервью с экспертом по упрощению процедур торговли<sup>7</sup>.</li> <li>• Консультационные семинары, организованные в форме рабочих встреч с участием ключевых заинтересованных сторон, являются быстрым способом сбора важной информации о текущей ситуации и</li> </ul>

<sup>7</sup> Есть несколько анкет, которые можно использовать в качестве справочного материала для этого вида упражнений. Например: ЕЭК ООН, Оценка регулирующих и процедурных мер в торговле: методология оценки

<http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE-TRADE-409E.pdf>

ЭСКАТО ООН, Упрощение процедур торговли и внедрение безбумажной торговли в Азиатско-Тихоокеанском регионе

<http://unnex.unescap.org/tfforum13-survey.asp>

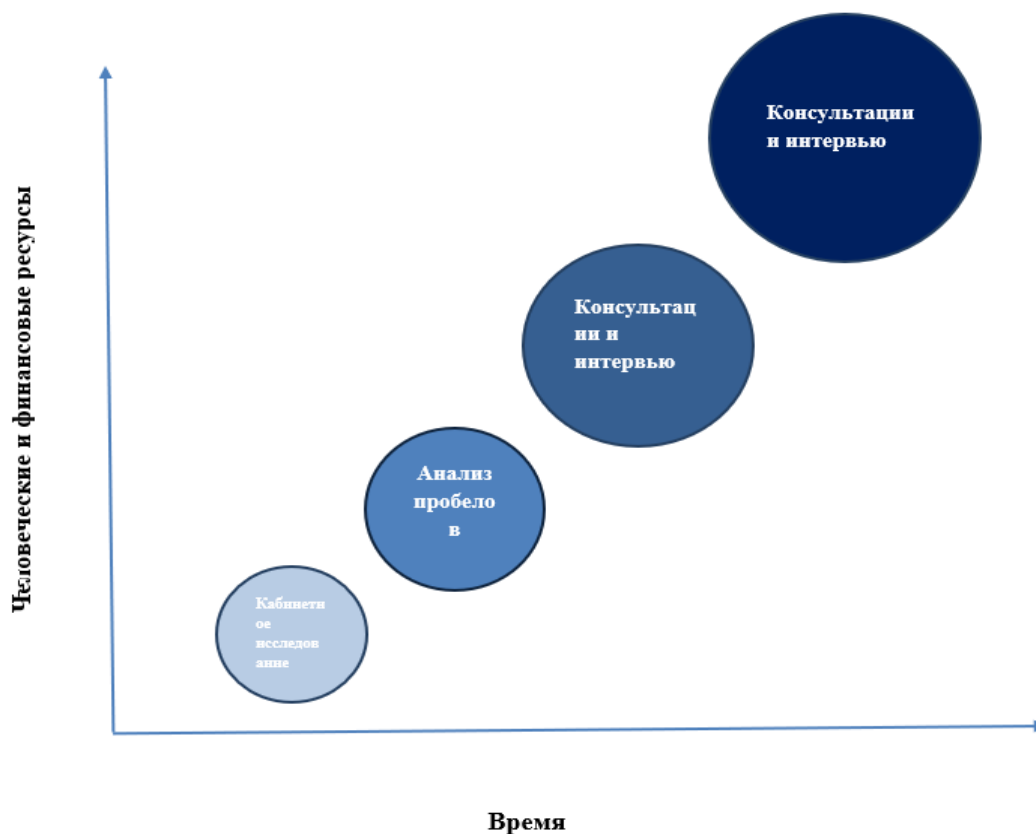
Инструменты	Описание
	<p>определения основных проблем на будущее. Важно правильно подготовить такие семинары, убедившись, что обсуждения сосредоточены на основных темах. Один из методов - начать обсуждение с создания дерева проблем. Дерево проблем - это визуальный инструмент для определения проблем, целей или решений. Основная проблема представлена стволом дерева, а соответствующие факторы, влияния и результаты проявляются в виде систем корней и ветвей. Это дерево помогает группе проанализировать существующую ситуацию, выявив основные проблемы и их основные причинно-следственные связи. Конечным результатом является визуальное расположение проблем, разделенных на «причины» и «следствия», объединенные основной, центральной проблемой<sup>8</sup>.</p>
<b>Анализ бизнес-процессов (BPA)</b>	<p>BPA - это структурированный способ анализа текущей эффективности процессов экспорта и импорта и полезный инструмент для выявления пробелов в обработанных процессах экспорта и импорта. Он предоставляет исчерпывающее и подробное представление о конкретной области бизнес-процессов. BPA обычно занимает три-четыре месяца для завершения. Основываясь на доступных ресурсах и данных срока, ведущему редактору необходимо решить, следует ли включать BPA в базовую фазу, и насколько задержан этот анализ. Чтобы установить базовую ситуацию в стране, сфера действия BPA должна быть довольно широкой и не должна включать в себя подробное описание бизнес-процессов.</p>

Тип используемых инструментов будет зависеть от имеющихся финансовых и людских ресурсов, времени, отведенного для составления «дорожной карты», и области, подлежащей анализу. Как показано на графике ниже, BPA является наиболее ресурсоемким инструментом, но предоставляет наиболее подробный анализ ситуации. Аналитические исследования, с другой стороны, являются наименее ресурсоемкими и быстрыми инструментами. Тем не менее, результаты, полученные с помощью этого метода, очень сильно зависят от качества справочных данных и доступных исследований.

### Рисунок 3: Методы установления базовых уровней

<sup>8</sup> Сайты с дополнительной информацией о том, как создавать Дерево проблем, можно найти, в том числе:

- Программа развития ООН: Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития (2009) <http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>
- Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде: руководство по проекту: разработка, утверждение, мониторинг и оценка (2005): <http://archive.basel.int/industry/wkshop-071206/2.%20Workshop%20presentations/E.F.%20Project%20formulation/Project%20Manual%202006.pdf>



**NB.** Размер кружков указывает уровень детализации, полученного в результате анализа, проводимого с каждым базовым методом

Информация, собранная с использованием этих или других методологий, должна быть проанализирована и описана таким образом, чтобы ее можно было использовать для выявления разрыва между текущей ситуацией и выбранной ситуацией наилучшей практики. Например: «В [настоящая дата]: [число] документов необходимых для экспорта, [число] для импорта; в среднем транзитный груз занимает [количество] дней / часов для освобождения; средняя стоимость импорта / экспорта контейнера равна [стоимости]; следующие меры по упрощению процедур торговли еще не были осуществлены: [меры]; [процент] товаров физически осматривается на границе».

### III. ЦЕЛИ

Заявление о видении в главе 1 дает общее представление о желаемой (будущей) ситуации по упрощению процедур торговли. Базовая линия, определенная в главе 2, отражает текущее состояние трансграничной торговли и основные проблемы, которые необходимо решить. На основе этих двух элементов можно определить цели, которые должны быть достигнуты.



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

### **Цели S.M.A.R.T.**

**Конкретные:** цели должны быть конкретными. Они должны быть определены четко и недвусмысленно, без возможности для интерпретации. Совет: хорошая отправная точка - это определение Целей на основе Six Ws (Кто, Что, Когда, Где, Почему, Как).

**Измеримые:** цели должны включать критерии, которые помогут в оценке достигнутого прогресса и достигнутых целей.

**Достижимые:** даже если цели сложные, они должны быть реалистичными. Цели, которые слишком легко или слишком сложно достичь, могут привести к отсутствию мотивации заинтересованных сторон.

**Соответствующие:** цели должны быть значимыми. Они должны способствовать завершению концепции упрощения процедур торговли.

**Определенные по времени:** цели должны быть с временными рамками. С этой целью, цели могут включать сроки. Совет: определение временного интервала может быть полезным еще до определения цели. Заинтересованные стороны должны начать отвечать на вопрос: что может быть достигнуто в этот конкретный период времени? Это помогает в управлении ожиданиями и обеспечении реалистичности дискуссий между заинтересованными сторонами. В течение определенного периода времени легче понять, что возможно, а что нет.

Цели определяют будущий результат, который должен быть достигнут. Каждая цель вносит свой вклад в достижение Заявления о видении.

В то время как Заявление о видении должно быть кратким, цели могут подробно рассказать о результатах, которые должны быть достигнуты, основываясь на возможных решениях ранее описанных препятствий, подробно изложенных в Базовом уровне.

Цели, предусмотренные в стратегии, должны быть S.M.A.R.T., означающими конкретные, измеримые, достижимые, актуальные и ограниченные по времени

Например:

«Цель 1: Сократить время транзакции на (процент) путем установления безбумажной торговли для экспорта к (дате). Трейдерам будет разрешено подавать все документы, запрашиваемые для экспорта, в электронном виде».

«Цель 2: Сократить время выпуска (процентами) для импорта, путем модернизации таможенной системы управления рисками и внедрения систем управления рисками в других агентствах, занимающихся инспекциями, таких как Министерство сельского хозяйства и Министерство здравоохранения (дата)».

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦЕЛИ

При реализации Дорожной карты необходимо определить объективно проверяемые показатели, которые измеряют достигнутый прогресс. В соответствии с подходом логической структуры<sup>9</sup>, объективно проверяемые индикаторы являются ссылками, определяющими, какие условия демонстрируют, что цель была успешно достигнута или действие эффективно выполнено. Другими словами, показатели демонстрируют результаты.

Дорожная карта должна устанавливать показатели эффективности для оценки достижения Целей или их результатов (Показатели эффективности целей). Эти показатели должны быть количественно измеримыми; им нужно иметь единицу измерения. Некоторыми примерами измерения являются время для оформления импорта, транспортные расходы на контейнер или количество проверок, среди прочего. Показатель эффективности цели (GPI) может включать ссылку на базовые показатели, определенные ранее в Дорожной карте. Например, уменьшение транспортных расходов необходимо будет сравнивать с фактическими затратами на момент составления «дорожной карты». Таким образом, исходные данные должны быть включены и должным образом документированы, если они используются как часть показателей эффективности.

Показатели достижения целей могут также (или в качестве альтернативы) использовать международные критерии, которые сравнивают ситуацию в стране с другими странами. Эти контрольные показатели особенно полезны, если цели «дорожной карты» направлены на улучшение торговой ситуации в стране по сравнению с другими странами.

Международные рейтинги по логистике и другие показатели содействия торговле являются хорошим ориентиром для использования в качестве контрольных показателей. Например, рейтинги Всемирного банка «Ведение бизнеса<sup>10</sup>» с его показателями трансграничной торговли, а также Индекс эффективности логистики<sup>11</sup> могут использоваться в качестве ориентиров.

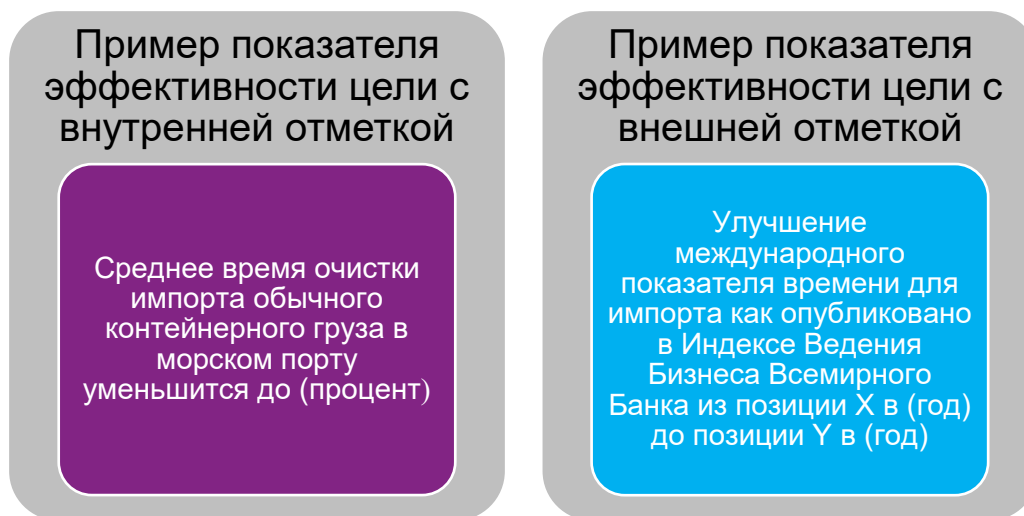
---

<sup>9</sup> Логический рамочный подход - это стандартная методология, которая широко используется международными донорскими агентствами и является обязательным требованием для финансирования многими донорскими агентствами. Этот документ основан на подходе логической структуры в Руководстве по дорожной карте, чтобы облегчить составление проектных предложений для реализации мероприятий на более позднем этапе.

<sup>10</sup> [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

<sup>11</sup> [lpi.worldbank.org](http://lpi.worldbank.org)

**Рисунок 4: Пример показателей эффективности целей с внутренними и внешними контрольными показателями**



Тем не менее, международные рейтинги всегда должны быть разумно использованы в качестве показателей эффективности. Важно представить их в перспективе. Во многих случаях международные организации создают рейтинги на основе анкет, на которые отвечают правительственные чиновники и представители частного сектора. Таким образом, результаты могут отличаться в зависимости от мнения лица, заполняющего анкету. Во-вторых, рейтинги по определению относительно к ситуации в странах.

В результате рейтинг стран может улучшиться без проведения каких-либо реформ в результате ухудшения условий в других странах. Аналогичным образом, значительное улучшение в области упрощения процедур торговли может привести к снижению рейтинга, поскольку другие страны также улучшили свои показатели и сделали это в большей степени, чем рассматриваемая страна.

При настройке показателей эффективности цели с использованием внешнего контрольного показателя, страна должна ответить на следующие вопросы:

- Какова текущая позиция страны? Как оценивается страна в различных аспектах, принятых во внимание?
- Какие страны находятся в сопоставимом с моей страной положении, чтобы оценить, успешно ли реализуются цели «дорожной карты»?
- Какие страны разработали лучшие практики по упрощению процедур торговли, которые я хотел бы использовать?
- Какова позиция стран, с которыми я сравниваю?
- В каком положении должна быть моя страна после [количества] лет?

**Показатели достижения цели, касающиеся нескольких видов деятельности**

*Для достижения цели может потребоваться несколько действий. Таким образом, показатель эффективности цели может быть связан с более чем одним действием, даже если он обычно используется для оценки эффективности только одной цели. Следовательно, их удобно нумеровать как GPI, т. е. GPI1, GPI2, GPI3 ... Это облегчит обращение к ним на протяжении всей концепции и реализации Дорожной карты.*

## IV. МЕРОПРИЯТИЯ

Предопределенная цель будет достигнута путем осуществления одного или нескольких действий.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ

В соответствии с этой главой «Дорожная карта» должна определить, как будут достигнуты поставленные цели, иными словами, какие мероприятия следует осуществить. В контексте «дорожной карты» мероприятие - это конкретное действие или проект, в котором будет реализован инструмент или решение по упрощению процедур торговли.

Мероприятие может быть, например:

«Мероприятие 1: Внедрить систему электронных платежей для импортеров и экспортеров в пунктах таможенного оформления».

«Мероприятие 2: Провести анализ бизнес-процессов в отношении процедур и документов, необходимых для ключевых национальных экспортных продуктов».

Неполный список возможных мероприятий Дорожной карты, направленных на внедрение инструментов по упрощению процедур торговли, представлен на рисунке ниже:



Рисунок 5: Примеры мероприятий по упрощению процедур торговли

#### Примеры мероприятий по упрощению процедур торговли

- Создать отдел предварительных решений
- Создать режим Уполномоченных экономических операторов (УЭО)
- Расширить сотрудничество пограничного агентства
- Провести анализ бизнес-процессов
- Разработка политики управления коридором
- Создать рабочую группу по таможенному сотрудничеству
- Внедрить стратегию таможенной реформы
- Гармонизировать данные
- Ускоренные отгрузки
- Обеспечить безбумажную торговую систему
- Консультирование участников ВЭД по обработке перед прибытием
- Публиковать и предоставлять информацию
- Внедрить систему управления рисками
- Разработка единого окна
- Провести исследование времени выпуска
- Создать комитет по упрощению процедур торговли и консультации

Source: UNECE Trade Facilitation Implementation Guide

<http://tfig.unece.org/contents/case-studies.htm>



Поскольку Дорожная карта реализуется в течение трех-пяти лет, описание Мероприятий должно быть широким и просто описывать, что такое Мероприятие, а не какие методологии или подходы будут использоваться для реализации Мероприятия. Описание того, как осуществляется мероприятие, будет описано в планах проекта, которые будут разработаны в ходе реализации Дорожной карты. Таким образом, составление подробных планов проекта для реализации ключевых мероприятий можно считать первым мероприятием самой дорожной карты.

## ПОКАЗАТЕЛИ СООТВЕТСТВИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Показатели соответствия мероприятий (ПСМ) измеряют, была ли мероприятие успешно реализована с точки зрения количества, качества, сроков и местоположения.

Как объяснялось ранее, один и тот же показатель эффективности цели может использоваться для измерения достижения более чем одного действия. Тем не менее, индикатор соответствия мероприятий остается специфичным для конкретной деятельности.

## ПРИОРИТИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

При составлении «дорожной карты» мероприятия должны планироваться в соответствии с их приоритетами и взаимозависимостью. Взаимозависимость означает, что некоторые меры могут быть достигнуты только после того, как другие уже выполнены. Например, для создания Схемы Уполномоченного Экономического Оператора (Мероприятие 1) уже должна существовать система управления рисками (Мероприятие 2), чтобы определить участников ВЭД соответствующих требованиям, которые могут быть участвовать в Схеме УЭО.

Приоритизация - это процесс оценки усилий и времени, необходимые для реализации какого-либо действия, и его влияния на цели по сравнению с другими видами мероприятий. Виды мероприятий, которые легко осуществить, и имеют большое влияние, должны иметь более высокий приоритет, чем те, которые трудно осуществить, и принесут лишь небольшие улучшения. Следовательно, по мере того, как будут определены виды мероприятий, каждый из них должен быть оценен и определен по уровню усилий и возврату инвестиций.

Как будет объяснено в части II, разработка мероприятий - это итеративный процесс, возникающий в результате обсуждений и встреч со многими заинтересованными сторонами. В ходе этого процесса будет собран ряд предложений о мероприятиях, что поднимает вопрос об их относительной приоритетности. Важно проконсультироваться по приоритетам с заинтересованными сторонами, чтобы убедиться, что план мероприятий получит необходимую поддержку в начале реализации.

Когда есть много разных видов мероприятий, сложно достичь консенсуса с заинтересованными сторонами по приоритетам. Таким образом, Редакционная группа должна направлять заинтересованные стороны через прозрачный процесс, который помогает заинтересованным сторонам расставить приоритеты. Следующие методы предлагаются, чтобы помочь Редакционной группе расставить приоритеты в Деятельности.

Во-первых, Редакционная группа делит Мероприятия на три группы следующим образом:

- **Быстрые победы:** мероприятия, которые требуют усилий от низкого до среднего и могут быть реализованы в краткосрочной перспективе. Их влияние на показатели эффективности целей обычно умеренное.
- **Рычаг:** мероприятия, которые требуют средних и больших усилий и могут быть реализованы в среднесрочной перспективе. Их влияние значительно.

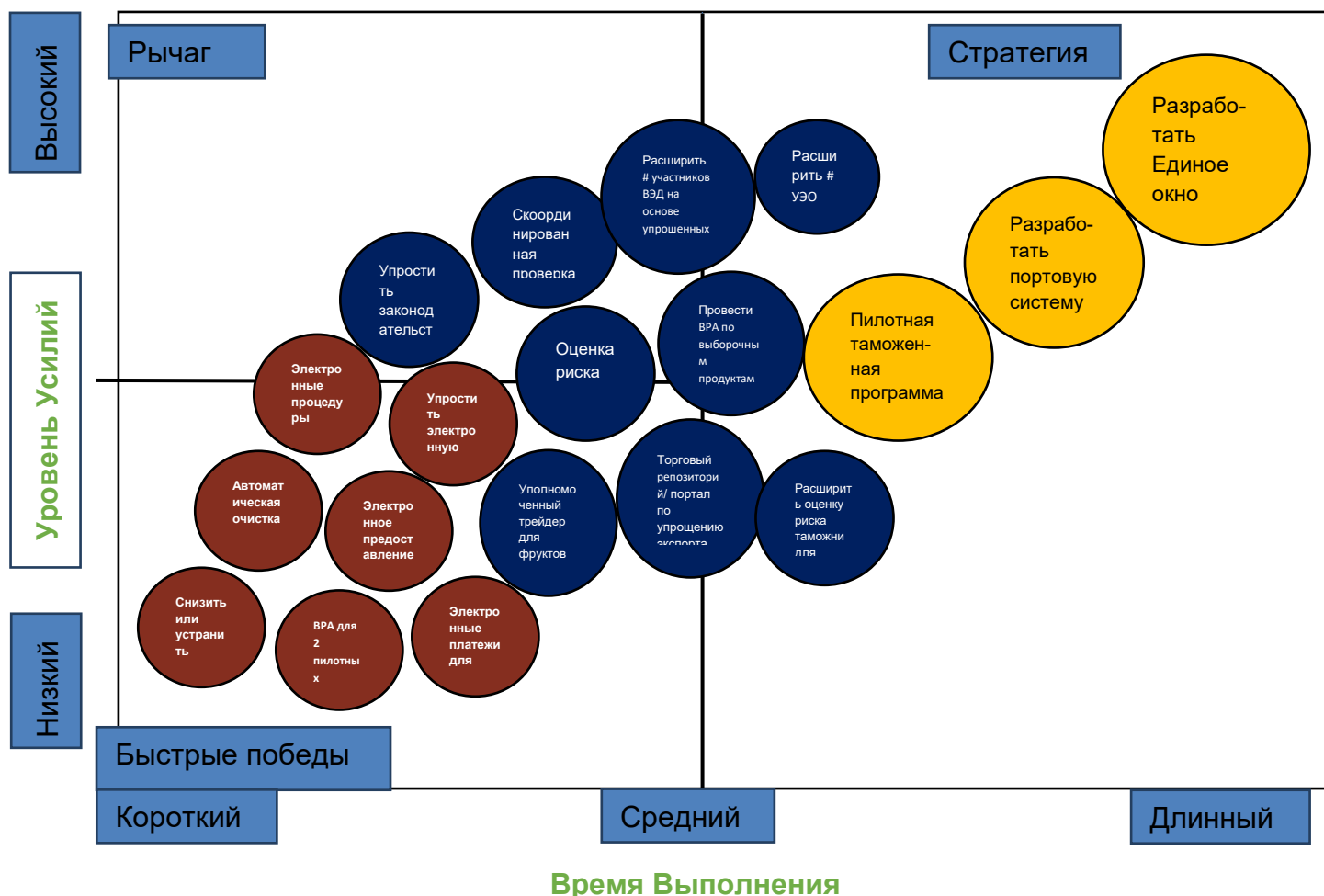
- **Стратегия:** мероприятия, которые требуют больших усилий и могут быть реализованы в долгосрочной перспективе. Они обычно будут иметь большое влияние на цели.

Также следует принимать во внимание взаимозависимость между различными видами мероприятий, поскольку некоторые виды деятельности могут быть невозможны до тех пор, пока другие не будут реализованы.

Во-вторых, Мероприятия представлены графически на диаграмме, где одна ось представляет время, необходимое для реализации мероприятий, а другая ось представляет количество усилий (в терминах управления затратами и / или изменениями), необходимых для реализации мероприятия. Само действие изображено в виде круга на графике. Ожидаемое воздействие / выгода от мероприятия представлена размером (диаметром) этого круга; Чем больше круг, тем больше влияние мероприятий на достижение Целей.

На следующем рисунке показан пример того, как мероприятия могут быть визуально представлены для расстановки приоритетов:

**Рисунок 6: Мероприятия Плана Греции по реализации мер упрощения процедур торговли**



Источник: Греческий национальный план по реализации мер упрощению процедур торговли.

График легко интерпретировать: Легко выполнять действия в нижнем левом квадранте (быстрые победы). Кроме того, любая активность в этом квадранте, имеющая большой круг, является потенциальной ранней историей успеха дорожной карты, поскольку она может быть реализована быстро и оказывает значительное и видимое влияние.

Мероприятия в верхнем левом квадранте могут быть быстро реализованы, но требуют больше усилий. Мероприятия в правом верхнем углу требуют больше усилий и больше времени для реализации. В этих квадрантах мероприятия должны принести большое улучшение, которое визуализируется большим кругом вокруг мероприятий.

Мероприятия с маленьким кружком в верхнем правом квадранте являются кандидатами на удаление: они требуют длительного времени и больших усилий, но принесут лишь небольшое улучшение в торговле.

Наконец, Редакционная группа может представить окончательный график заинтересованным сторонам для обсуждения и окончательного утверждения.

После определения приоритетов Мероприятия следует обобщить в плане Мероприятий, в котором будут указаны ведущие агентства, сроки, бюджет и показатели соответствия для каждого конкретного действия (пример приведен в главе «Сводная таблица» на стр. 28).

## V. ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ



Дорожная карта устанавливает рамки мероприятий, которые будут осуществляться в течение трех-пяти лет. На этот период должен быть составлен общий график выполнения мероприятий. Расписание реализации календаря поможет контролировать состояние выполнения Дорожной карты.

В соответствии с этим графиком реализации мероприятия можно разделить на три фазы:

- **Начальная фаза:** в зависимости от каждой страны эта фаза не должна занимать более одного года. На этом этапе необходимо создать структуру управления (см. стр. 23). Это означает, например, что будет назначен ведущие ведомства агент, которые будут осуществлять каждое мероприятие, и будут сформированы рабочие группы, управляющие различными проектами. На этом этапе важно включить мероприятия, нацеленные на взаимодействие с заинтересованными сторонами и сотрудничество на этом этапе. Это обеспечит понимание всеми заинтересованными сторонами в области упрощения процедур торговли общих целей и сферы деятельности «дорожной карты». Более того, в некоторых случаях быстро-выигрышные мероприятия могут быть реализованы уже на начальном этапе. Начальная фаза также должна включать любые мероприятия, направленные на разработку подробных планов проекта для реализации долгосрочных проектов, которые будут осуществляться на этапе реализации.
- **Фаза доставки:** Фаза доставки является самой длинной фазой реализации Дорожной карты. Он включает в себя выполнение всех мероприятий, которые необходимо осуществить в течение периода от одного до четырех лет. На этапе выполнения необходимо тщательно отслеживать показатели эффективности целей или, убедиться, что страна находится на правильном пути для достижения поставленных целей.

- **Фаза обзора:** Эта фаза направлена на 1) оценку того, были ли достигнуты цели «дорожной карты», путем ссылки на показатели результативности целей и 2) составление новой дорожной карты на следующие три-пять лет. В идеале, фаза обзора должна начаться от шести до 12 месяцев до крайнего срока закрытия Дорожной карты.

Три фазы реализации Дорожной карты графически представлены на рисунке ниже:

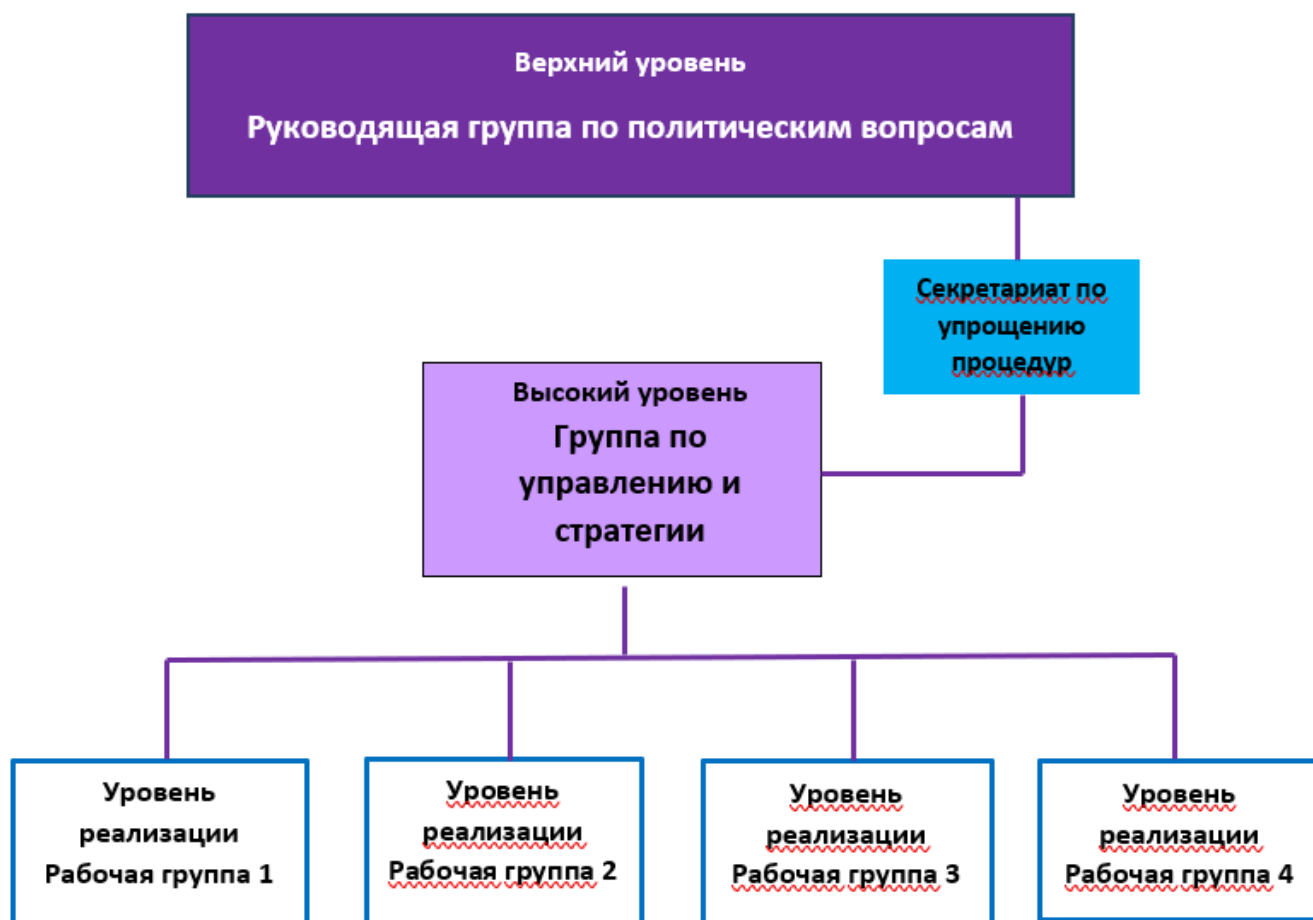
Рисунок 7: График реализации



## VI. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Дорожная карта должна включать в себя проект схемы структуры управления, необходимый для управления и осуществления мероприятий. Подробная структура управления и названия руководящих органов будут различаться в разных странах. В этом руководстве мы используем в качестве примера структуру, которая была реализована страной-членом<sup>12</sup>. Эта структура управления была основана на трех уровнях, каждый из которых поддерживается секретариатом в соответствии с таблицей ниже:

<sup>12</sup> Более подробное обсуждение структуры национальных комитетов по упрощению процедур торговли и транспорта можно найти в Руководстве к Рекомендации 4. (National Trade Facilitation Body) [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec04/ECE\\_TRADE\\_425\\_CFRRec4.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec04/ECE_TRADE_425_CFRRec4.pdf)

Таблица 8. Структура Управления<sup>13</sup>

Группа	Задача	Участники	График Встреч
<b>Руководящая группа по политике высшего уровня</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает постоянную поддержку высокого уровня для Дорожной карты,</li> <li>• утверждает бюджеты,</li> <li>• Изменяет законодательство, где это необходимо,</li> <li>• обеспечивает активное</li> </ul>	Премьер-министр / Президент, министры и / или их советники	По мере необходимости; заседания / брифинги могут быть связаны с заседаниями Кабинета министров.

<sup>13</sup> Страны могут выбирать, осуществлять ли дорожную карту Национальным органом (комитетом) по упрощению процедур торговли (КУПТ) или нет. Если он реализуется КУПТ, структура управления, представленная в этом руководстве, может рассматриваться как структура для КУПТ, которая основана на Рекомендации 4 ЕЭК ООН (Национальные органы по упрощению процедур торговли). Рекомендация 4 имеет три различных уровня: стратегический (Совет КУПТ, который эквивалентен руководящей группе по политике высшего уровня), операционный (сам КУПТ, который эквивалентен Группе управления и стратегии) и технический (специальные рабочие группы, которые эквивалентны рабочим группам).

Группа	Задача	Участники	График Встреч
	сотрудничество министерств, • Разрешает конфликты на высоком уровне между министерствами.		
<b>Группа высокого уровня по управлению и стратегии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответственный, за предоставление Дорожной карты,</li> <li>• Предоставляет мандаты и контролирует рабочие группы,</li> <li>• утверждает и контролирует выполнение мероприятий дорожной карты,</li> <li>• адресует и разрешает конфликтующие цели и приоритеты,</li> <li>• обеспечивает межведомственное сотрудничество,</li> <li>• Управляет связями с общественностью и внешними связями,</li> <li>• контролирует распределение бюджета,</li> <li>• Подотчетен Руководящей группе по политике высшего уровня.</li> </ul>	Во многих странах эти функции выполняет Национальный комитет по упрощению процедур торговли. <sup>14</sup> Руководители государственных органов, руководители отраслевых ассоциаций и т. Д.	Регулярно, предлагается ежемесячно.
<b>Рабочая группа (ы) уровня реализации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализует различные виды деятельности Дорожной карты;</li> <li>• Составляет конкретные планы проекта,</li> </ul>	Лица, принимающие решения из тех департаментов и учреждений, которые будут осуществлять	Регулярно, предлагается (раз в два месяца) и в соответствии с графиком проекта.

<sup>14</sup> Читатели найдут дополнительную информацию о создании национальных органов по упрощению процедур торговли и о консультационных подходах в области торговли и правительственных консультаций в Рекомендациях ЕЭК ООН, разработанных СЕФАКТ ООН, в частности в Рекомендации 4 и Рекомендации 40.  
[http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/cf\\_plenary/plenary15/ECE\\_TRADE\\_C\\_CEFAC2015\\_9\\_Rev1E\\_Rec40\\_RevFinal.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/cf_plenary/plenary15/ECE_TRADE_C_CEFAC2015_9_Rev1E_Rec40_RevFinal.pdf)

Группа	Задача	Участники	График Встреч
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поддерживает связь с техническими экспертами и консультантами,</li> <li>• Отчеты группам высшего уровня о ходе реализации.</li> </ul> Участники на этом уровне обычно организованы в рабочие группы, которые будут осуществлять конкретные мероприятия дорожной карты.	деятельность; технические эксперты и эксперты по упрощению процедур торговли, которые поддерживают реализацию.	
<b>Секретариат упрощения процедур торговли</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляет осуществлением дорожной картой под надзором руководящей группы по политике высшего уровня,</li> <li>• поддерживает связь с участниками и Министерствами,</li> <li>• управляет бюджетами и контрактами,</li> <li>• Предоставляет секретариатское обсуживание различным группам.</li> </ul>	Штатные сотрудники назначенные со стороны группы верхнего уровня	Ежедневно, на постоянной основе.

В контексте реализации Соглашения ВТО по упрощению процедур торговли члены ВТО обязаны «создать и / или поддерживать национальный комитет по упрощению процедур торговли или определять существующий механизм, который будет способствовать как внутренней координации, так и осуществлению положений настоящего Соглашения» (ВТО, 2014). Национальный комитет по упрощению процедур торговли должен быть частью структуры правительства или, по крайней мере, активно поддерживаться правительством. Структура управления, представленная выше, должна представлять собой Высокий уровень Управленческой и стратегической группы. В зависимости от собственного опыта члены комитета могут входить в состав конкретной рабочей группы по уровню реализации<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Работа национальных комитетов по упрощению процедур торговли более подробно разъясняется в Рекомендации 4 ЕЭК ООН «Национальные органы по упрощению процедур торговли».



Секретариат Комитета может в конечном итоге взять на себя роль Секретариата Дорожной карты упрощению процедур торговли.

Если правительственная структура для реализации Дорожной карты еще не создана, то эффективная практика заключается в том, чтобы определить реализацию Структуры управления как одно из мероприятий Дорожной карты, которое должно быть реализовано на начальном этапе. Это гарантирует, что Дорожная карта имеет структуру управления, которая будет управлять ее реализацией.

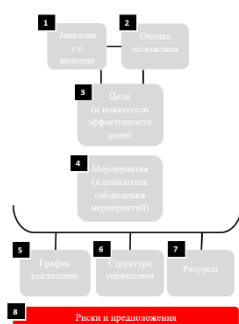
Например, в Дорожной карте полезно определить некоторые показатели соответствия мероприятий, связанные с созданием структуры управления (т. е. Даты первого заседания Руководящей группы по политике или назначение персонала для Группы поддержки Секретариата). Эти мероприятия должны быть в числе первых результатов «дорожной карты», поскольку они обеспечивают политическую приверженность необходимыми ресурсами и рабочим временем персонала, необходимым для реализации.

## VII. МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ



В этом разделе «Дорожной карты» должны быть описаны необходимые человеческие и финансовые ресурсы, необходимые для реализации мероприятий, а также накладные расходы на управление «Дорожной картой». Цель этого раздела состоит в том, чтобы четко изложить ресурсы, необходимые для осуществления различных видов деятельности, а также управления и руководства процессом осуществления, включая ресурсы, необходимые для работы Секретариата. Это гарантирует, что обязательство политики в отношении Дорожной карты связано с обязательством предоставлять ресурсы для ее реализации. Если затраты на реализацию Мероприятий неизвестны на момент составления Дорожной карты, разработка подробного плана ресурсов может быть определена как одно Мероприятие на начальном этапе.

## VIII. РИСКИ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ



Методы планирования и управления проектом включают в себя комплексный подход к рискам и предположениям. В контексте составления дорожной карты по упрощению процедур торговли предлагаемый подход к рискам и предположениям носит более общий характер. Выявление рисков и предположений в основном служит целям оценки того, являются ли предусмотренные цели и мероприятия реалистичными и достижимыми в течение определенного периода времени и в рамках имеющихся людских и финансовых ресурсов. Идентификация рисков и предположений также используется для оценки существующей среды Дорожной карты и привлечения внимания к необходимым изменениям на этой ранней стадии концепции.

Таким образом, в контексте составления Дорожной карты по упрощению процедур торговли, риск определяется как неопределенная угроза, которая, в случае ее возникновения, может оказать негативное влияние на завершение Цели или Действия. Предположение, с другой стороны, является условием, которое, безусловно, обеспечит успешное завершение Цели или Действия.

Во избежание повторения и избыточности, риски и предположения должны быть определены на двух уровнях: общем и конкретном.



Общие риски и предположения могут быть связаны либо с общей реализацией Дорожной карты, либо быть общими для всех Целями, включенными в Дорожную карту. Конкретные риски и предположения будут связаны с конкретной деятельностью, то есть конкретный риск, который может помешать успешной реализации какого-либо мероприятия или предположение, которое является ключом к реализации конкретной деятельности. Например, конкретное предположение для Мероприятия «создание схемы авторизованных экономических операторов» заключается в том, что стимулы, предоставляемые УЭО, достаточны для мотивации частных трейдеров инвестировать время и ресурсы, необходимые для получения сертификации.

**Таблица 9: Уровень рисков и предположений**



Как показано на некоторых примерах в таблице ниже, если описать негативно, предположение может стать риском. Напротив, если он определен в положительном выражении, риск может быть преобразован в предположение. Таким образом, очень важно обратить внимание на избыточность. Предположения, на которые распространяется риск, не нужно записывать снова и наоборот.

Рисунок 10: Примеры общих рисков и предположений

Общие риски	Общие предположения
Отсутствие политической приверженности / поддержки.	Политическая приверженность / поддержка.
Есть сопротивление переменам	Нет сопротивления переменам
Отсутствие необходимых финансовых и человеческих ресурсов.	Необходимые финансовые и человеческие ресурсы доступны.
<b>Экологическое событие (тайфун, цунами и т. д.).</b>	Стабильность окружающей среды.

Точно так же риски и предположения, которые определены на общем уровне, не требуют повторного упоминания на конкретном уровне. Если сопротивление изменениям является серьезным риском для общего завершения Целей Дорожной карты, оно также будет представлять риск для различных видов мероприятий.

## IX. ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ

Полезно заключить компоненты Дорожной карты в общей сводной таблице в качестве инструмента поддержки управления реализацией Дорожной карты.

Сводная таблица должна содержать: (a) Цели, которые должны быть достигнуты; (b) какие мероприятия приведут к достижению этих целей; (c) кто будет ведущим ведомством по осуществлению Мероприятия; (d) сколько времени займет выполнение каждого мероприятия; (e) стоимость реализации Мероприятия; (f) риски и предположения для каждого вида деятельности; и (g) какой показатель соответствия и показатель эффективности цели будут использоваться для оценки успешного завершения каждого мероприятия.

На рисунке ниже показан пример сводной таблицы для трех целей:

Рисунок 11: Пример сводной таблицы

a	b	c	d	e	f	g
<b>Цели и показатель и эффективности целей</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ведущее агентство</b>	<b>Время</b>	<b>Бюджет</b>	<b>Риски и предположения</b>	<b>Показатели эффективности мероприятия</b>
Уменьшить время выпуска	Усовершенствовать систему управления	Таможня	Завершиться до (дата)	Реформа стоит прибли-	Система управления риска в каждом	Показатели эффективности мероприятия

a	b	c	d	e	f	g
Цели и показатель и эффективности целей	Мероприятия	Ведущее агентство	Время	Бюджет	Риски и предположения	Показатели эффективности мероприятия
для импорта посредством хорошего управления риска	риска Таможни для меньшего инспектирования груза. Установления системы управления риска в других агентствах занимающихся проверкой			зительно (сумма)	Министерстве технически не совместим	: в (дата) в месяцах, (процент) проверка груза уменьшилась до (процент) для импорта и (процент) для экспорта во всех границах. Показатели эффективности целей (количество) Уровень (количество)
Уменьшить время сделки до (процент) путем введения безбумажной торговли для экспорта (время). Трейдерам будет позволено предоставить необходимые	Создание единого окна	Таможня	Завершиться до (дата)	Реформа стоит приблизительно (сумма)	Частный сектор не имеет необходимого оборудования для перехода в безбумажную торговлю	Показатель соответствия мероприятий : (дата), общий (процент) документов для экспорта могут быть представлены в электронном виде в единый портал. Показатели эффективности целей (количество)

a	b	c	d	e	f	g
Цели и показатель и эффективности целей	Мероприятия	Ведущее агентство	Время	Бюджет	Риски и предположения	Показатели эффективности мероприятия
документы для экспорта в электронном виде.						Контрольный Уровень (количество)
Уменьшить время выпуска для импорта, позволяя совместную проверку груза на границе	Создание и реализация основ для управления пограничного сотрудничества.	Таможня	Завершиться до (дата)	Реформа стоит приблизительно (сумма)	Существует нехватка персонала Министерства здравоохранения на границе	Совместная проверка на границе (процент) случай

## ЧАСТЬ 2: ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПО УПРОЩЕНИЮ ПРОЦЕДУР ТОРГОВЛИ

Первая часть этого Руководства была сосредоточена на содержании Дорожной карты реализации мер по упрощению процедур торговли или на том, что должно быть включено в документ Дорожной карты. Эта часть посвящена процессу составления документа «Дорожная карта».

Процесс подготовки документа «Дорожная карта» состоит из трех основных фаз. Во-первых, на **начальном этапе** орган власти высокого уровня должен поручить (запросить) разработку документа, в котором описывается национальная программа реформы в области упрощения процедур торговли. Этот орган также должен назначить ведущего редактора или редакционную группу, которая будет руководить процессом разработки.

Следующий **этап разработки концепции** является началом составления самого документа. Он включает три этапа: 1) привлечение заинтересованных сторон, 2) обсуждение с заинтересованными сторонами существующих проблем и возможных действий, которые необходимо предпринять, а также 3) определение показателей эффективности для измерения достижений и результатов различных видов деятельности. Результатом второго этапа является сводный проект документа «Дорожная карта».

Наконец, на **этапе утверждения**, документ представляется лицам, принимающим решения, из ключевых заинтересованных организаций для получения официального одобрения. Эта фаза должна включать любые действия парламента или премьер-министра, которые могут потребоваться для начала осуществления мероприятий, включенных в «дорожную карту».

Три фазы показаны на рисунке ниже:

**Таблица 12: Трехфазная модель для процесса разработки Дорожной карты по упрощению процедур торговли**



Три фазы «Начало», «Концепция» и «Утверждение» являются последовательными, то есть они выполняются только один раз и в этом порядке. Тем не менее, три этапа (привлечение заинтересованных сторон, выявление проблем и видов деятельности, а также установление показателей эффективности целей) фазы концепции носят итеративный характер. Таким образом, их может потребоваться повторить несколько раз. Каждый шаг может раскрыть дальнейшие проблемы в процессах экспорта и импорта или новые предложения о том, как решить эти проблемы. Следовательно, может возникнуть необходимость пересмотреть предыдущие выводы, переопределить мероприятие или включить новые, пересмотреть показатели эффективности целей и заново привлечь заинтересованные стороны.

## **I. НАЧАЛЬНАЯ ФАЗА: МАНДАТ И УЧРЕЖДЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ**

Разработка Дорожной карты по упрощению процедур торговли требует широких консультаций, встреч заинтересованных сторон и, возможно, привлечения внешних консультантов и участия международных организаций. Вовлечение этих заинтересованных сторон будет возможно только при наличии четкого мандата высокого уровня для составления Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли и начала столь масштабного обсуждения.

Этот мандат должен исходить от руководящего органа страны, такого как премьер-министр или уполномоченный национальный комитет по упрощению процедур торговли. Запрашивающий «офис» в дальнейшем именуется «Спонсор».

Запрос должен содержать мандат на все действия, необходимые для составления «дорожной карты». Он должен включать в себя стратегическую цель высокого уровня, которую планирует реализовать Дорожная карта, а также контрольную дату для представления Дорожной карты. Мандат должен быть предоставлен в письменном виде, чтобы обеспечить возможность обращения к нему на протяжении всего процесса.

Ожидается, что спонсор проекта поможет решить проблемы, которые могут возникнуть в процессе разработки, и назначит главного редактора (редакторов) редакционной группы.

Редакционная группа состоит из ведущего редактора, основной редакционной группы и различного числа участников. Главный редактор несет общую ответственность за процесс разработки. Основная редакционная группа может быть назначена Спонсором или может быть сформирована Главным редактором в сотрудничестве с основными заинтересованными сторонами по упрощению процедур торговли. Основная редакционная группа и ведущий редактор будут участвовать в общем процессе разработки проекта, в то время как специализированные эксперты могут вносить вклад на специальной основе в конкретные части «дорожной карты» (т. е. Таможенный аудитор может подготовить спецификацию вида деятельности для создания системы аудита после очистки).

Таблица 13: Редакционная команда



### Состав основной редакционной группы

В состав основной редакционной группы должны входить не менее трех человек, представляющих таможенную службу, министерство торговли и частный сектор. Другими членами Редакционной группы могут быть представители секторов, более вовлеченных в пограничный контроль и сертификацию: например, Министерство транспорта или Министерство сельского хозяйства, а также из дополнительных ассоциаций частного сектора, имеющих опыт в области экспорта или импорта.

В идеале, представитель таможни должен иметь долгую карьеру в таможенном департаменте и быть знаком с общей структурой и функциями таможни, и ситуацией на разных пунктах пересечения границы. Он или она должна подробно знать о функционировании различных ключевых отделов, таких как управление рисками, оценки и экспертизы, обработка грузов, запросы и пограничный контроль.

Представитель Министерства торговли должен быть знаком с торговой политикой и целями. Он или она должен иметь предварительное понимание о торговых процедурах и требованиях.

В зависимости от типа экономики и основных экспортных отраслей, представитель частного сектора может быть представителем отраслевой ассоциации (предпочтительно представляющей важную экспортную отрасль) или более общей организации, такой как Торговая палата. Важно, чтобы этот представитель знал о различных проблемах, с которыми ежедневно сталкивается широкий круг компаний, поскольку проблемы, возникающие на границе, будут зависеть от размера компании и характера ее бизнеса.

## II. ФАЗА КОНЦЕПЦИИ

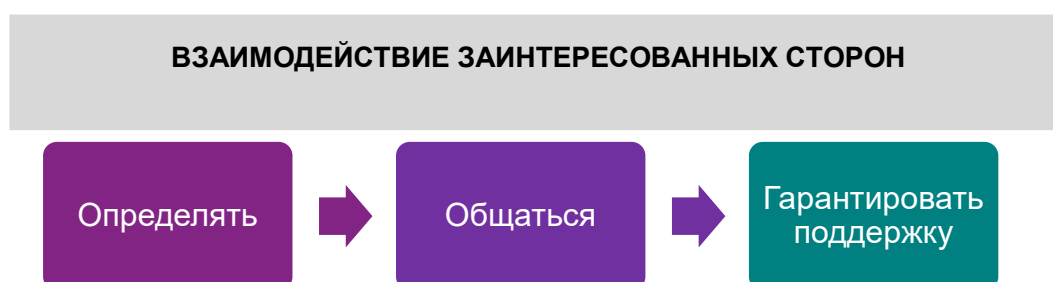
Вторая фаза - это фаза концепции, которая состоит из составления самого документа. Он включает три этапа: 1) привлечение заинтересованных сторон, 2) обсуждение с заинтересованными сторонами существующих проблем и возможных действий, которые необходимо предпринять, а также 3) определение показателей эффективности для измерения достижений и результатов различных видов деятельности. Результатом второго этапа является сводный проект документа «Дорожная карта».

Как объяснялось ранее, три этапа носят итеративный характер. Таким образом, этапы возможно придется повторить несколько раз. Каждый шаг может раскрыть дальнейшие проблемы в процессах экспорта и импорта или новые предложения, как решить эти проблемы. Следовательно, может возникнуть необходимость пересмотреть предыдущие выводы, пересмотреть виды деятельности или включить новые, пересмотреть показатели эффективности и привлечь заинтересованные стороны.

### ЭТАП 1: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Целью этого этапа является выявление и информирование основных заинтересованных сторон о предстоящем процессе разработки Национальной дорожной карты по упрощению процедур торговли, а также обеспечение их поддержки и участия<sup>16</sup>.

Таблица 14: Процесс взаимодействие заинтересованных сторон



#### Выявить заинтересованные стороны

Редакционная группа должна будет провести анализ заинтересованных сторон, чтобы определить основные заинтересованные стороны (министерства, правительственные учреждения и отраслевые ассоциации), которые должны участвовать в процессе разработки и будут осуществлять мероприятия дорожной карты после ее утверждения. При выявлении возможных заинтересованных сторон Редакционная группа должна искать те заинтересованные стороны, которые могут повлиять или будут затронуты намеряемыми мероприятиями, и выбирать их в соответствии с их ролью, способностью влиять, готовностью участвовать и каналами связи с ними, среди прочих факторов.

#### Общаться

<sup>16</sup> В Приложении 1 к Рекомендации 40 ЕЭК ООН обсуждается набор инструментов для налаживания успешного и продуктивного диалога между заинтересованными сторонами в государственном и частном секторах, который можно применять для привлечения заинтересованных сторон.



После составления краткого плана проекта для мероприятий, необходимых для разработки, представления, рассмотрения и утверждения Дорожной карты, ведущий редактор представит план заинтересованным сторонам и запросит их активную поддержку в процессе разработки.

### **Гарантировать поддержку**

На протяжении всего этапа разработки Редакционная группа будет поддерживать постоянный контакт с основными заинтересованными сторонами, занимающимися вопросами упрощения процедур торговли, в целях: выявления торговых препятствий; определения лучших показателей эффективности и ориентиров; а также обосновать с ними возможные решения существующих проблем. Постоянное общение с заинтересованными сторонами важно для обеспечения поддержки в реализации мероприятий, включенных в «дорожную карту».

## **ЭТАП 2: ВЫЯВЛЕНИЕ ВОПРОСОВ И ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Первой задачей Редакционной группы при разработке Дорожной карты по упрощению процедур торговли является подготовка обзора текущей ситуации и определение ключевых вопросов, которые необходимо решить для реализации политического мандата высокого уровня, определенного спонсором проекта (см. Раздел II Исходная ситуация). Затем они должны будут определить цели, которые они хотят достичь в рамках проекта (цели раздела III), и, наконец, предпринять необходимые действия, для достижения этих целей (раздел IV). В рамках этого процесса им также необходимо будет указать объективно проверяемые показатели, с помощью которых будет измеряться достижение этих целей и видов деятельности.

### ***Разрешение конфликтов и разногласий: роль модератора***

При организации конференций и семинаров с участием заинтересованных сторон упрощения процедур торговли важно назначить знающего и уважаемого модератора. Модератор должен быть хорошим коммуникатором, которому доверяют разные стороны, и считаться экспертом в этой области.

Роль модератора состоит из:

- 1) **Поощрение диалога**, задавая соответствующие вопросы (которые можно было обсудить с ведущим редактором до начала мероприятия); обеспечение участия всех представителей в обсуждении; и управление теми заинтересованными сторонами, которые склонны монополизировать диалог или навязывать свои взгляды.
- 2) **Содействие примирению** позиций путем поиска общих ценностей и оснований, а также избегая отношения «имя и позор» при обсуждении существующих проблем.
- 3) **Подведение итогов после каждого обсуждения**. После дебатов окончательное «заключение» дискуссии может потеряться. Важно, чтобы модератор подвёл итоги разговор и представил выводы, прежде чем перейти к следующему пункту. Это поможет избежать необходимости для участников возвращаться к ранее *обсужденным вопросам*.

Как только проблемы были выявлены, Редакционная группа может начать собирать предложения для Мероприятий, которые улучшат ситуацию, то есть решения для существующих проблем. На этом этапе редакционная группа должна рассмотреть возможные инструменты и решения по упрощению процедур торговли и составить список мероприятий, которые будут реализованы в рамках «дорожной карты». Они также могут включать предложения и решения, поднятые в ходе рабочих встреч с другими заинтересованными сторонами. Глава IV Мероприятия на стр. 15 содержит более подробную информацию об этом процессе.

### **ЭТАП 3: ОБЗОР МЕРОПРИЯТИЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Редакционная группа рассмотрит предлагаемый перечень мероприятий с Национальным комитетом по упрощению процедур торговли и / или с более широкой группой заинтересованных сторон. На данном этапе Редакционная группа должна оценить, есть ли шанс, что предложенные мероприятия Дорожной карты будут поддержаны ключевыми заинтересованными сторонами. В частности, Редакционная группа должна удостовериться, что заинтересованные стороны убеждены, что завершение различных мероприятий улучшит общую ситуацию и решит существующие проблемы. Редакционная группа также должна обеспечить, чтобы те заинтересованные стороны, чье участие является обязательным условием, получают непосредственную выгоду от реализации Мероприятия. Деятельность, в которой выигрывают почти все, но основное исполнительное ведомство должно нести все бремя, может не получить необходимой поддержки для достижения успеха.

Набор потенциальных мероприятий затем должен быть рассмотрен и расставлен по приоритетам, как описано в части 1. В ходе этого процесса редакционная группа может понять, что запланированных мероприятий будет недостаточно для достижения целей, изложенных в «дорожной карте» или, что существует сильная оппозиция в отношении определенных Мероприятий. Это потребует повторения процесса, то есть вернуться к этапу 1 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» и пересмотреть предлагаемые мероприятия в консультации с ключевыми агентами по упрощению процедур торговли.

Обзор мероприятий является одним из наиболее противоречивых этапов процесса разработки, поскольку мероприятия напрямую связаны с процессом управления будущими изменениями. На этом этапе организации и заинтересованные стороны осознают влияние предложенных изменений. Очевидно, что этот этап требует открытых и интенсивных консультаций и активной поддержки со стороны спонсора проекта.

В результате этого этапа Редакционная группа подготовит окончательный проект «Дорожной карты», который будет представлен спонсору проекта.

### III. ФАЗА УТВЕРЖДЕНИЯ: УТВЕРЖДЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ

Редакционная команда представит окончательный проект Дорожной карты Спонсору проекта на утверждение. Если проект поддерживается спонсором, Редакционная группа должна организовать публичное мероприятие, чтобы проинформировать более широкий круг заинтересованных сторон о программе реформ. Тем временем Спонсору необходимо обеспечить, чтобы Дорожная карта получила законодательное и политическое одобрение, необходимое для ее реализации.

### IV. ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ

В этой таблице обобщен процесс разработки Дорожной карты реализации мер по упрощению процедур торговли.

Задача	Мероприятия	Вывод
<b>НАЧАЛЬНАЯ ФАЗА</b>		
Узаконить работу над Дорожной картой: создание первоначальной идеи разработки Дорожной карты (а также необходимость и ценность этого)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить Спонсора.</li> <li>• Обсудить цель (цели) политики высокого уровня для Дорожной карты.</li> <li>• Определить и назначить ведущего редактора и редакционную группу.</li> <li>• Составить и утвердить мандат.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Письменный мандат.</li> <li>• Ведущий редактор назначен.</li> <li>• Создана редакционная группа</li> </ul>
<b>ФАЗА КОНЦЕПЦИИ (итеративная)</b>		
Обеспечить поддержку заинтересованных сторон проекта по составлению дорожной карты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить заинтересованные стороны.</li> <li>• Общение с заинтересованными сторонами: краткий план проекта для мероприятий по составлению, рассмотрению и утверждению Дорожной карты, и представлению ее заинтересованным сторонам.</li> <li>• Заручиться поддержкой заинтересованных сторон в Дорожной карте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определены заинтересованные стороны.</li> <li>• План проекта о том, как составить, рассмотреть и утвердить «Дорожную карту».</li> <li>• Заинтересованные стороны готовы сотрудничать с проектом</li> <li>• Определить заинтересованные стороны.</li> <li>• Общение с заинтересованными сторонами: краткий план проекта по составлению, рассмотрению и утверждению Дорожной карты, и представлению ее заинтересованным сторонам.</li> <li>• Заинтересованные стороны готовы сотрудничать в проекте.</li> </ul>

<p>Определить, в чем заключаются проблемы и как лучше их решить.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установить исходную ситуацию</li> <li>• Идентификация видов деятельности, включая определение приоритетности видов деятельности.</li> <li>• Выявление рисков и предположений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкое представление о текущей ситуации</li> <li>• Мероприятия по устранению наличности дефицита описаны / ред.</li> </ul>
<p>Обеспечить поддержку со стороны заинтересованных сторон для заключительной версии Дорожной карты</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотреть предлагаемый список мероприятий с заинтересованными сторонами.</li> <li>• Оценить, будет ли окончательная Дорожная карта поддержана заинтересованными сторонами.</li> <li>• Связать деятельность с выполнением показателей эффективности цели.</li> <li>• При необходимости перезапустить процесс пересмотра.</li> <li>• Завершить разработку проекта «Дорожной карты», включая собранный вклад.</li> <li>• Уточнение Заявления о Видении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели и показатели эффективности действий описаны / ред.</li> <li>• Окончательный проект может быть представлен Спонсором.</li> </ul>
<p><b>ФАЗА УТВЕРЖДЕНИЯ</b></p>		
<p>Получите окончательное одобрение от спонсора, чтобы можно было начать реализацию Дорожной карты.</p>	<p>Дорожная карта представляется Спонсору на утверждение. Запросы на изменение от Спонсора пересматриваются соответствующим образом. Дорожная карта утверждена спонсором. Спонсор обеспечивает законодательное и политическое одобрение Дорожной карты. Редакционная команда готовит презентацию окончательной Дорожной карты для широкой аудитории заинтересованных сторон и широкой общественности.</p>	<p>Дорожная карта утверждена спонсором и готова к реализации</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ: ОБЗОР ТЕРМИНОЛОГИЙ

### V. ГЛОССАРИЙ

Цель этого глоссария - определить понятия, используемые в этой статье.

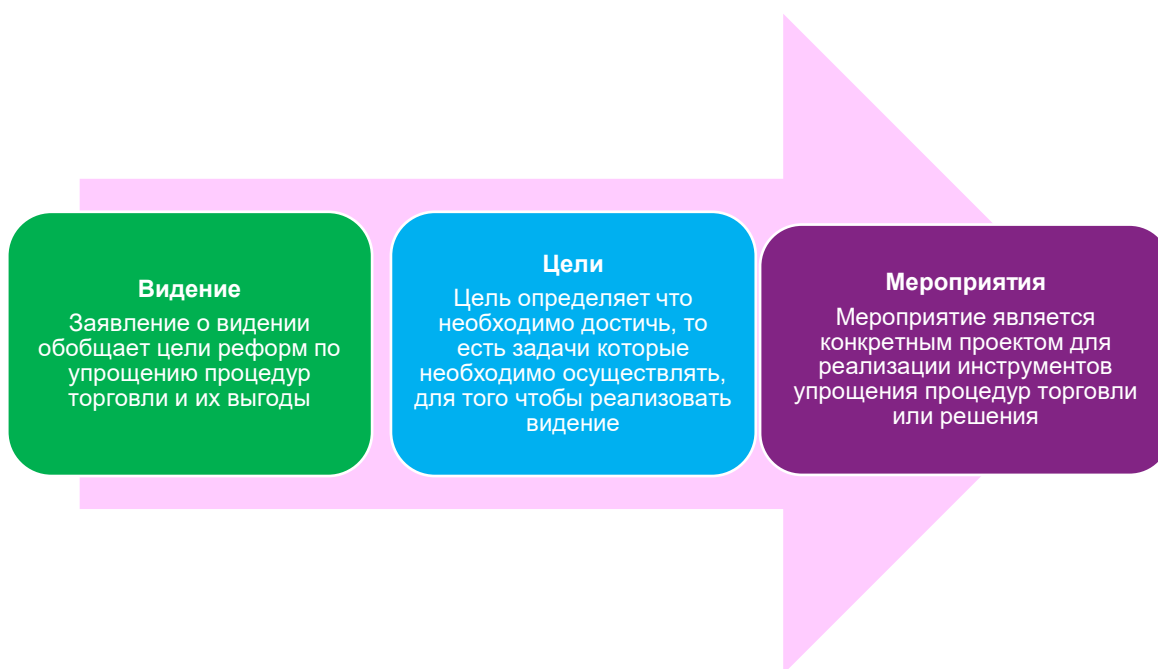
<b>Мероприятие</b>	Деятельность - это конкретный проект, в котором будет реализован инструмент или решение для упрощения процедур торговли.
<b>Показатели эффективности мероприятий</b>	Характеристики, которые описывают, как определить, была ли деятельность успешно реализована с точки зрения количества, качества, сроков и местоположения.
<b>Оценка</b>	Описание и документирование текущей ситуации, чтобы установить точку отсчета для будущих оценок
<b>Бенчмаркинг</b>	Действие сравнения производительности одной организации / страны с другой организацией / страной. Контрольный показатель также может быть базовым
<b>Анализ бизнес процессов</b>	Структурированный способ анализа и документирования бизнес-процессов (мероприятий) по импорту и экспорту и определения областей для улучшения
<b>Анализ пробелов</b>	Анализ пробелов - это методология оценки текущей (как есть) ситуации и сравнения ее с желаемой (будущей) ситуацией. Он часто применяется в качестве последнего шага в анализе бизнес-процессов.
<b>Цели</b>	Общие цели являются целями более высокого уровня, которым должна способствовать Дорожная карта. Цели поддерживают реализацию Заявления о Видении.
<b>Показатели эффективности цели</b>	Поддающиеся количественной оценке средства проверки, которые используются в качестве справочного материала при оценке того, достигнуты ли общие цели Дорожной карты или нет.
<b>Мандат</b>	Полномочия по осуществлению процесса составления Дорожной карты. Мандат предоставлен Спонсором Редакционной Команде
<b>Национальный орган по упрощению процедур торговли</b>	Формально учрежденный орган, в котором все заинтересованные стороны из государственного и частного секторов, участвующие в международной торговле страны, мультимодальных перевозках, транзитных перевозках, логистике, финансах, сельском хозяйстве, санитарии и фитосанитарной сфере, здравоохранении, электронном бизнесе и связанных с ними темах могут представить свои соответствующие взгляды и проблемы и искать путем консультаций и консенсуса взаимоприемлемые решения
<b>Национальный комитет по упрощению процедур торговли</b>	Государственно-частная платформа, которая позволяет проводить консультации и координировать реформы по упрощению процедур торговли. Национальный комитет по упрощению процедур торговли является одной из форм или типов Национального органа по упрощению процедур торговли
<b>Национальная Дорожная карта по упрощению процедур торговли</b>	Краткий, но всеобъемлющий документ с изложением видения и стратегии для реализации этого видения с использованием инструментов упрощения процедур торговли.
<b>Спонсор</b>	Орган высокого уровня, предоставляющий мандат на разработку Дорожной карты
<b>Заявление о видении</b>	Декларация, которая обобщает оптимальную ситуацию, которую желательно достичь за определенный период времени. Он обеспечивает руководство и направление, но он также служит вдохновением и источником мотивации

## VI. ТЕРМИНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РАМКАХ ЛОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Во многих развивающихся странах реализация Дорожной карты будет поддерживаться донорскими агентствами. Донору потребуется сопоставить компоненты Дорожной карты с планом проекта, который основан на стандартном описании проекта, который использует конкретный донор.

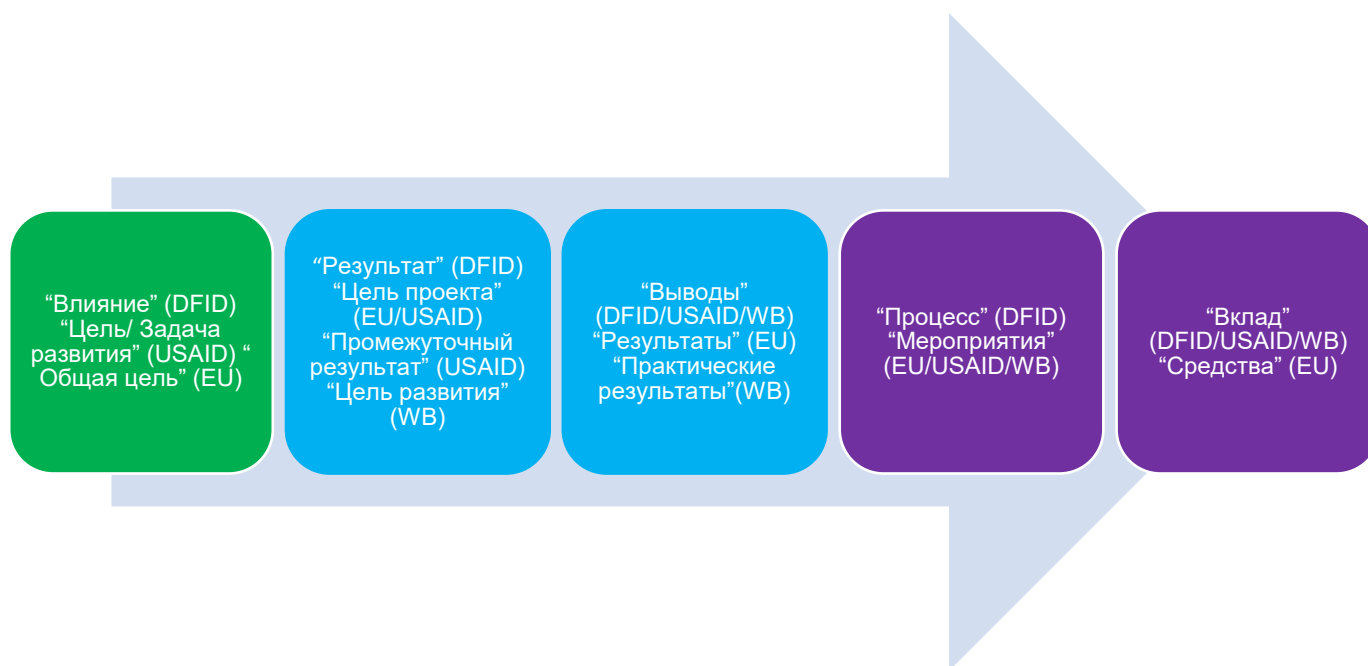
Существует несколько методологий для написания проектных предложений и стратегических документов с использованием методов управления, основанных на результатах. Логические рамки, или лог. фреймы<sup>17</sup>, являются очень полезными инструментами управления проектами, поскольку они предоставляют единую точку зрения и обзор для всех действий по проекту, а также связь между ними и ожидаемыми результатами. Логические рамки могут быть составлены в нескольких немного разных форматах. Тем не менее, основная анатомия всех логических фреймов, по сути, одинакова, поскольку все они преследуют одну и ту же центральную цель - увязать действия с результатами.

Дорожная карта по упрощению процедур торговли, представленная в этой публикации, использует **упрощенную систему, основанную на результатах**. Он содержит три основных этапа:



<sup>17</sup> [http://www.unodc.org/documents/human-trafficking/Toolkit-files/08-58296\\_tool\\_10-3.pdf](http://www.unodc.org/documents/human-trafficking/Toolkit-files/08-58296_tool_10-3.pdf)

Международные доноры используют в качестве основы для принятия обязательств основанную на результатах структуру или ориентированное на цели планирование проекта или ориентированное на цели планирование проекта. В таблице ниже показаны пять частей всеобъемлющей цепочки результатов, используемой в методологиях, используемых донорскими организациями, такими как Министерство международного развития Великобритании (DFID), Европейский союз (ЕС), Агентство США по международному развитию (USAID) и Всемирный банк (ВБ). Цветовой код, использованный в предыдущем и следующем графике, показывает корреляцию между терминологией, используемой в «дорожной карте», и терминологией, используемой в различных структурах основных учреждений-доноров.



Например: более широкая цель, в достижение которой, как ожидается, будут положены результаты этого проекта

Например: ожидаемые результаты проекта (проекты USAID также часто имеют промежуточные результаты)

Например: измеримые результаты от проведения мероприятий, которые могут внести вклад для достижения результата всего проекта

Например: конкретные мероприятия необходимые для достижения определенных результатов

Например: человеко-дни экспертов, финансовые или физические инвестиции необходимые для проведения конкретных мероприятий

## ССЫЛКИ

UNECE (2015), Recommendation on “Consultation Approaches – Best practices in Trade and Government consultation on Trade facilitation Matters”  
[http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec\\_index.html](http://www.unece.org/cefact/recommendations/rec_index.html)

UNECE (2013), Assessing regulatory and procedural measures in trade: An Evaluation Methodology <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE-TRADE-409E.pdf>, accessed 26 August 2014

UNECE (1974). (Revised 2015) Recommendation #4 on National Trade Facilitation Bodies. Available at <http://www1.unece.org/cefact/platform/download/attachments/56688806/Rec4+and+Guidelines+revision+Public+Review+Version+1.0.pdf>

UNESCAP (2014), Trade Facilitation and Paperless Trade Implementation in Asia and the Pacific, <http://unnex.unescap.org/tfforum13-survey.asp>, accessed 27 August 2014.

WTO (2014). WTO Agreement on Trade Facilitation: [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/tradfa\\_e/tradfa\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm)

Дополнительную информацию в отношении различных инструментов, доступных для реализации мер упрощения торговых процедур можно найти онлайн в Руководстве ООН по реализации мер по упрощению торговых процедур:

<http://tfig.unece.org>



# **Guide** **to drafting a National Trade** **Facilitation Roadmap**

Information Service  
United Nations Economic Commission for Europe

Palais des Nations  
CH - 1211 Geneva 10, Switzerland  
Telephone: +41(0)22 917 44 44

E-mail: [uncefact@un.org](mailto:uncefact@un.org)  
Website: <http://www.unece.org>