TRADE

Модуль 1:
Управление цепочками поставок

Сессия 4 Тренинг по анализу цепочек создания стоимости

UNECE

ЗАДАЧИ ОБУЧЕНИЯ

По окончанию данной сессии участники должны понимать:

- ✓ Какие существуют инструменты для проведения анализа бизнес-процессов
- ✓ Организацию процесса АБП и этапы, из которых он состоит
- ✓ Результаты АБП и как их можно использовать для определения приоритетных направлений работы

Agenda
Моделирование бизнес-процессов – основной инструмент для АБП
Организация Анализа бизнес-процессов
Анализ результатов и подготовка рекомендаций

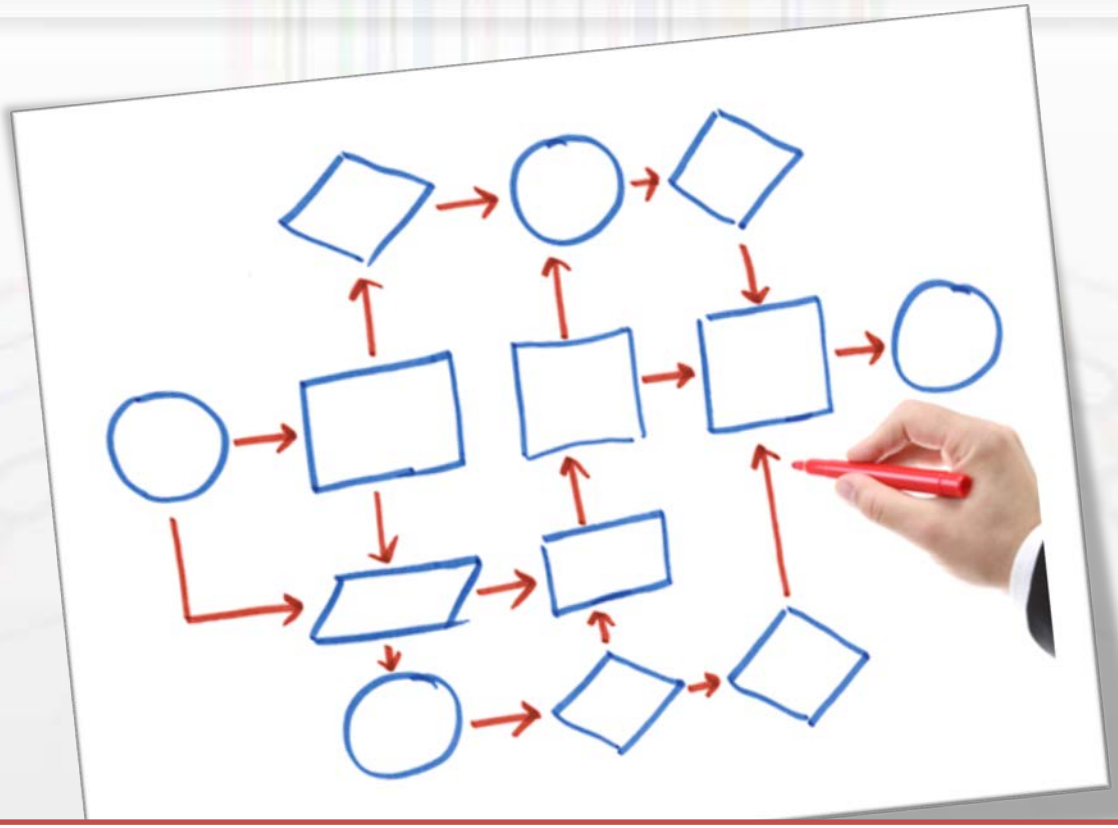
01

Моделирование бизнес-процессов – *основной инструмент для АБП*

Моделирование бизнес-процессов

Моделирование бизнес-процессов

- Действия в определенном порядке, а также точки принятия решений
- Участники, выполняющие данные действия
- Входные и выходные данные по каждому действию
- Критерии входа и выхода из бизнес-процесса
- Как связаны друг с другом разные участники
- Потоки информации на протяжении бизнес-процесса
- Связанные с процессом правила и нормы;
- Количественные показатели: количество этапов, временные и финансовые затраты для каждого этапа, а также для завершения всего бизнес-процесса.



Документирование текущих бизнес-процессов
в форме простых схем
способствует достижению взаимопонимания между заинтересованными сторонами

Методология моделирования СЕФАКТ ООН (УММ)

- Упрощенный подраздел унифицированного языка моделирования (UML)
- ISO/IEC 19501
- Принята на международном уровне
- Бесплатные компьютерные программы, доступное с шаблонами UML: Lucidchart, Microsoft Visio, Smartdraw, etc.

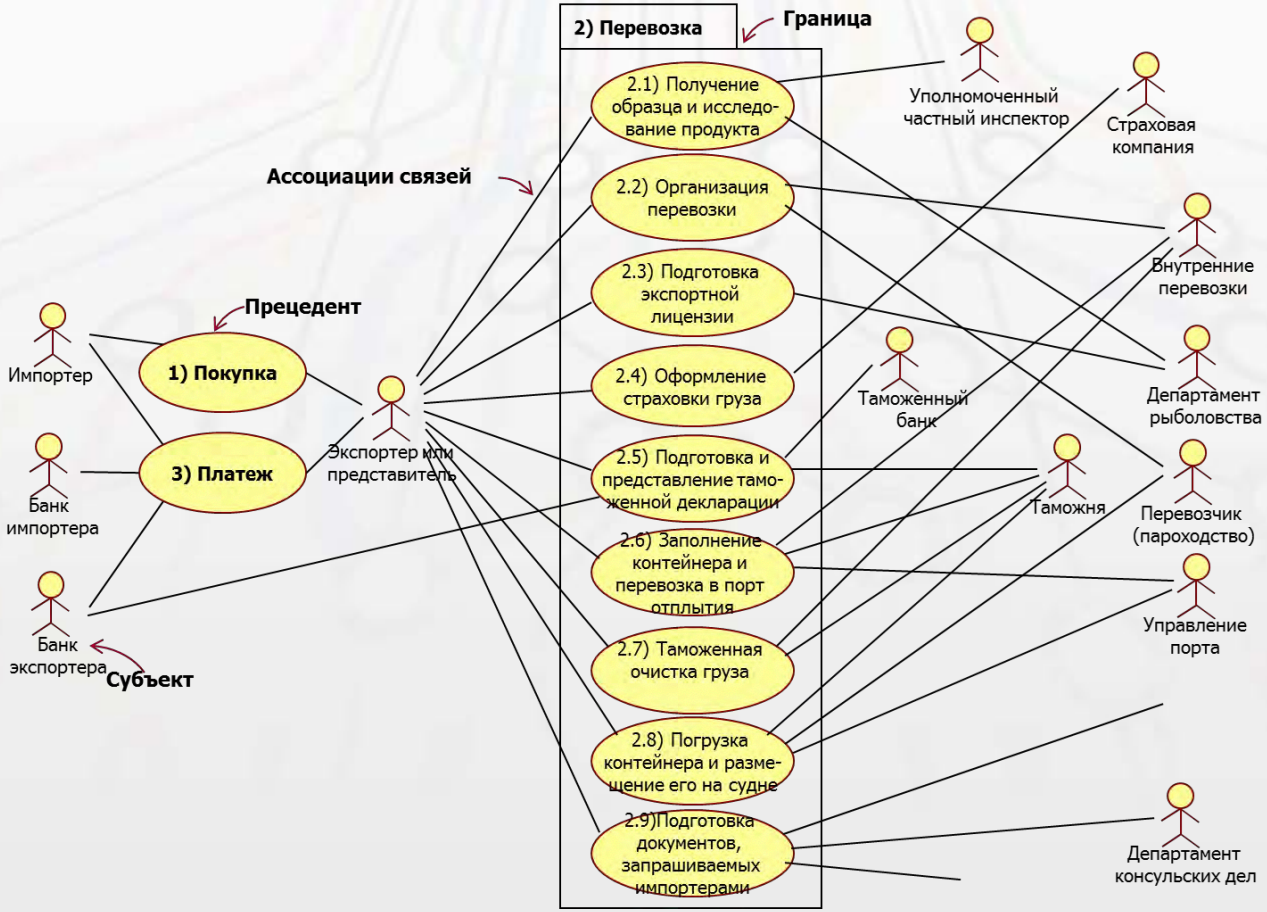
Используйте стандартное графическое представление процессов

02

Организация Анализа бизнес-процессов

Результаты Анализа бизнес-процессов (АБП):1

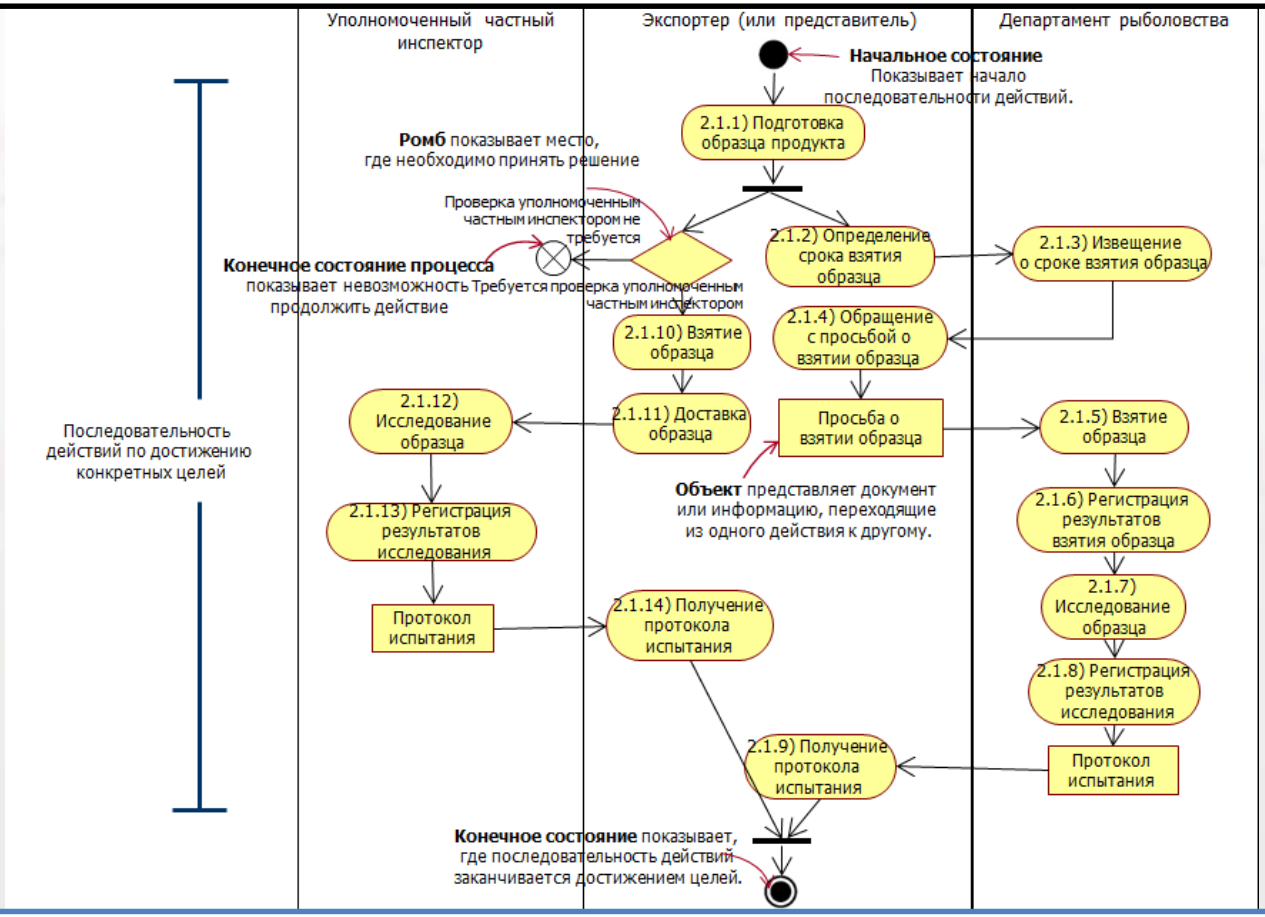
1. Диаграмма прецедентов



одна диаграмма на товар, вид транспорта и пункт назначения

Результаты Анализа бизнес-процессов (АБП): 2

2) Диаграммы действий



Одна для каждого прецедента
(т.е. каждый овал в диаграмме прецедентов)

«Руководство по анализу бизнес-процессов для упрощения торговых процедур» (ЮННЕксТ, ЕЭК ООН, ЭСКАТО ООН, 2012а).

Результаты Анализа бизнес-процессов (АБП): 3

Предметное исследование – описание процесса прецедента «2.1) взятие и исследование образца продукта» в рамках АБП по экспорту замороже креветок из Таиланда в США, Японию, и Европейский Союз	
Название области процесса	Перевозка
Название бизнес-процесса (прецедента)	2.1) Взятие и исследование образца продукта
Соответствующие законы, правила и нормативные положения	• Закон о рыболовстве (1497 с изменениями, внесенными 1985 гг.) • Передовая практика аквакультуры • Кодекс поведения при ответственном разведении креве • Практическое руководство по порядку проведения аудита
Участники процесса	• Уполномоченный частный инспектор • Департамент рыболовства представлен *Рыбной инспекцией* и *Отделом контроля качества* или *Рыбной инспекцией* и Центром исследований в Самутсакорне, Сураттхани или Сонгкхла. • Экспортер (или представитель)
Вводная информация и критерии начала бизнес-процесса	• 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 ХАССП. (По состоянию на 2000 год, 92% переработчиков продукции эффективно выполняют требования ХАССП*)
Действия и связанные с ними требования к документам	2.1.1. У экспортера (или представителя) готов товар для отбора образца на исследование. 2.1.2. Экспортер (или представитель) связывается с Департаментом рыболовства по телефону, чтобы запланировать дату отбора образцов. 2.1.3. Департамент рыболовства уведомляет о дате отбора образцов. 2.1.4. Экспортер (или представитель) составляет Запрос на отбор образцов продукта и исследование (DOF./KTS.2) и подает его лично или по факсу в Департамент рыболовства. 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

3)Описание бизнес-процесса

одно для каждой диаграммы действий

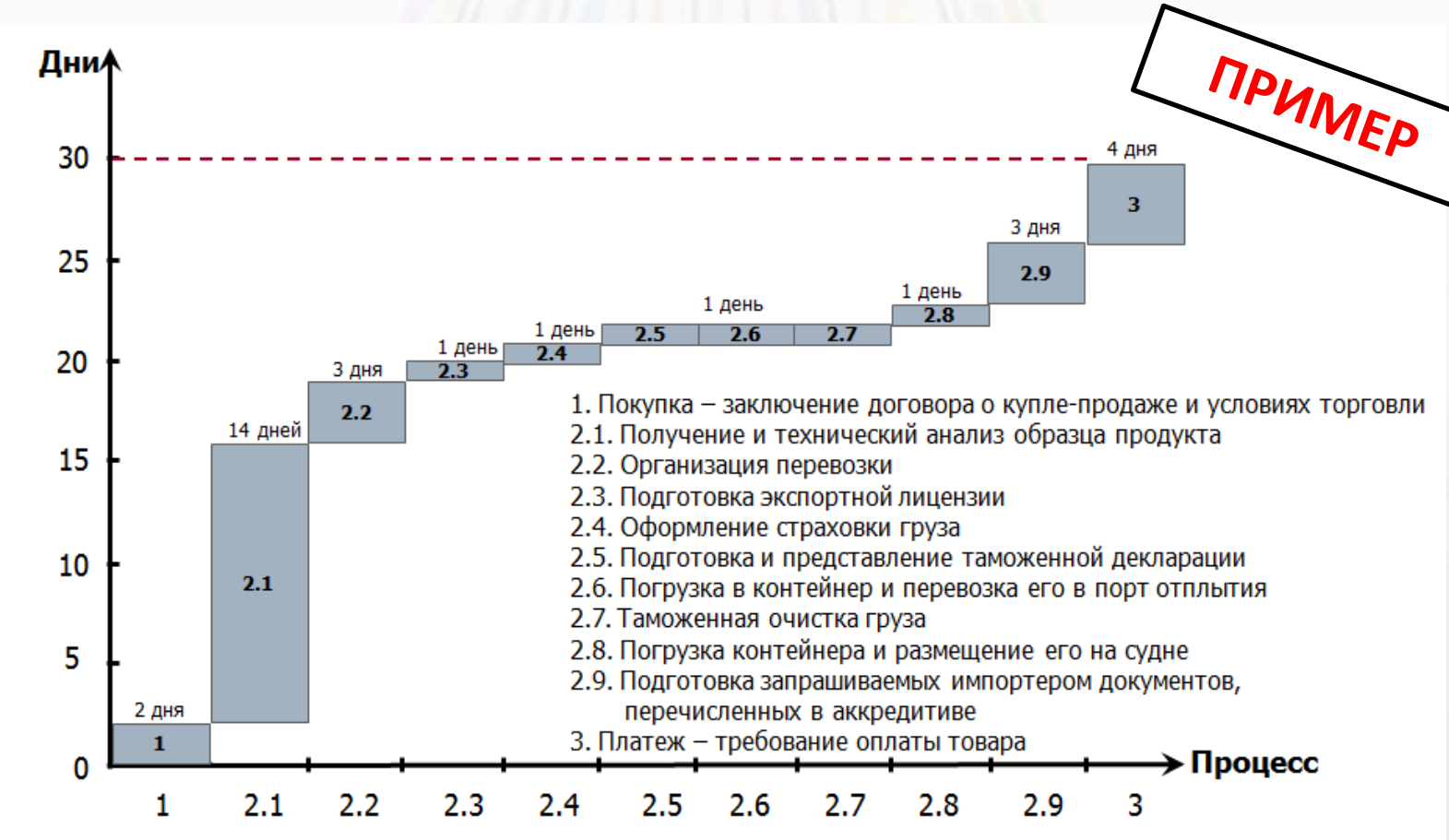
Взятие и исследование образца продукта» в рамках

АБП по экспорту замороженных креветок из Таиланда В США, Японию, и Европейский Союз

«Руководство по анализу бизнес-процессов для упрощения торговых процедур» (ЮННЕксТ, ЕЭК ООН, ЭСКАТО ООН, 2012а).

Результаты Анализа бизнес-процессов (АБП): 4

4. СХЕМА ВРЕМЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЦЕДУР



один столбец на каждый прецедент/диаграмму действий

Результаты Анализа бизнес-процессов (АБП): 5

5. СХЕМА СТОИМОСТИ

Это выглядит так же, как и диаграмма временных показателей процедур,
за исключением
что затраты указаны на оси Y вместо дней
Схемы времени и стоимости могут использоваться для определения видов деятельности, которые, если улучшены, могут в наибольшей степени способствовать сокращению времени и / или стоимости всего процесса

Это может способствовать определению приоритетов

Одна для всего бизнес-процесса

Процесс гармонизации данных и формы связанные с процессом АБП

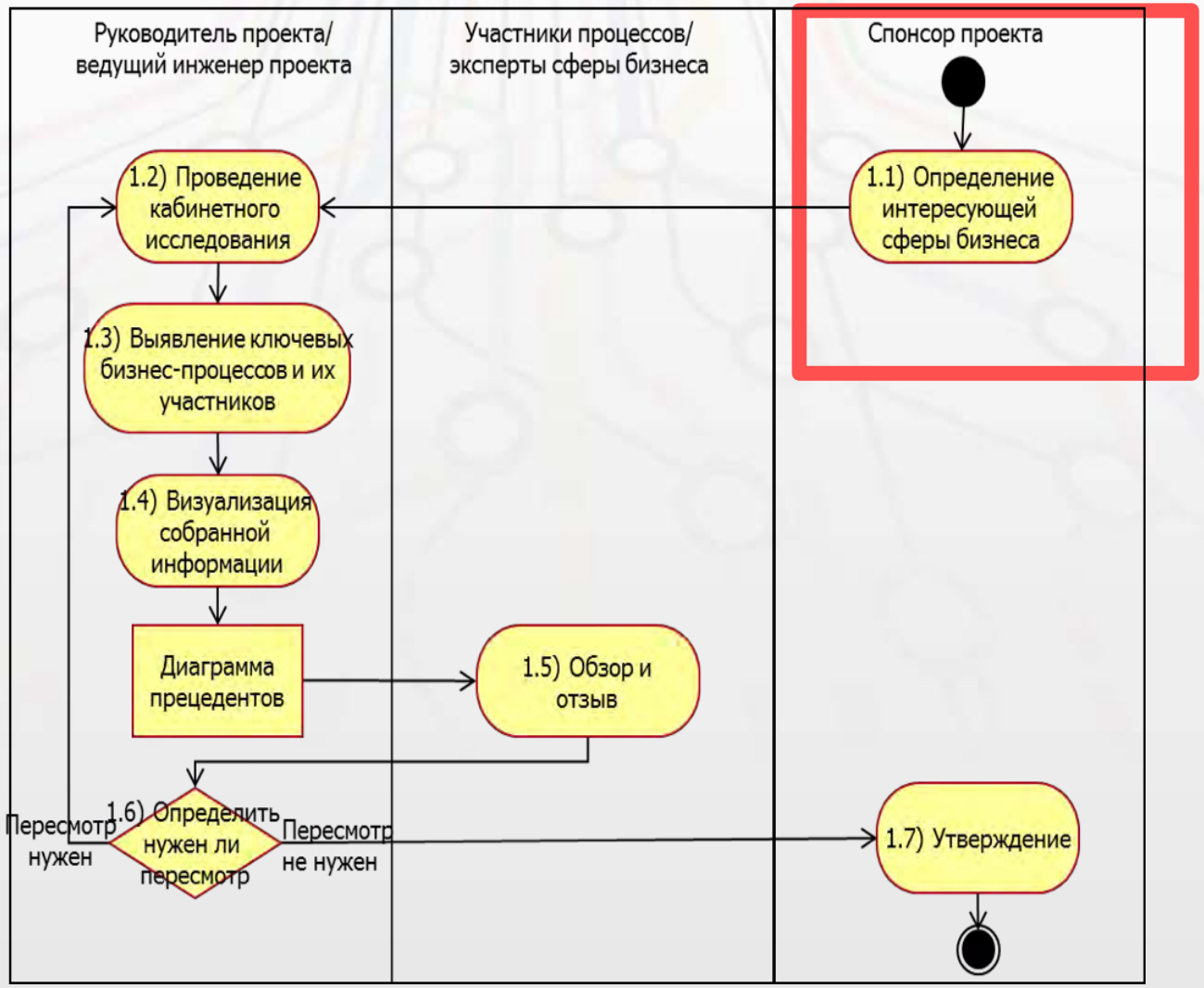
Этапы гармонизации данных и разработки электронных документов

	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Эта п 5
Цель	Сбор требований к данным в деловой документации на протяжении АБП	Четкое определение элементов данных	Анализ элементов данных в различных документах	Согласование элементов данных и получение модели данных	Получение структуры электронного документа
Действие	Анализ бизнес-процессов (опционально) Составление перечня документов основных требуемых данных	Анализ каждого документа с целью формирования определений данных, определения типа, формата данных, ограничений	Организация элементов данных таким образом, чтобы обеспечить сопоставимость для проведения анализа	Отобразить элементы данных на эталонной модели данных (например, МД ВТамО*)	Формирование электронных документов (при использовании МД ВТамО необходима кастомизация схемы «XML», см. Практическое руководство в МД ВТамО)
Входные данные	Результаты АБП, целевая деловая документация	Перечень документов	Перечень словарей данных по документам	Составление словарей данных по документам	Руководство по применению сообщений (MIG) (при использовании МД ВТамО – схемы XML МД ВТамО
Результат	Набор документов, форм и сообщений. Описание опциональных бизнес-процессов (UML-диаграммы)	Словарь данных для каждого документа	Составление словаря данных для каждого семейства документов	Словари данных с отображением эталонной модели данных	Электронные документы (при использовании МД ВТамО – кастомизированные схемы XML и сообщения XML в соответствии с МД ВТамО)

ЮННЕксТ, ЕЭК ООН, ЭСКАТО ООН, 2012b.)

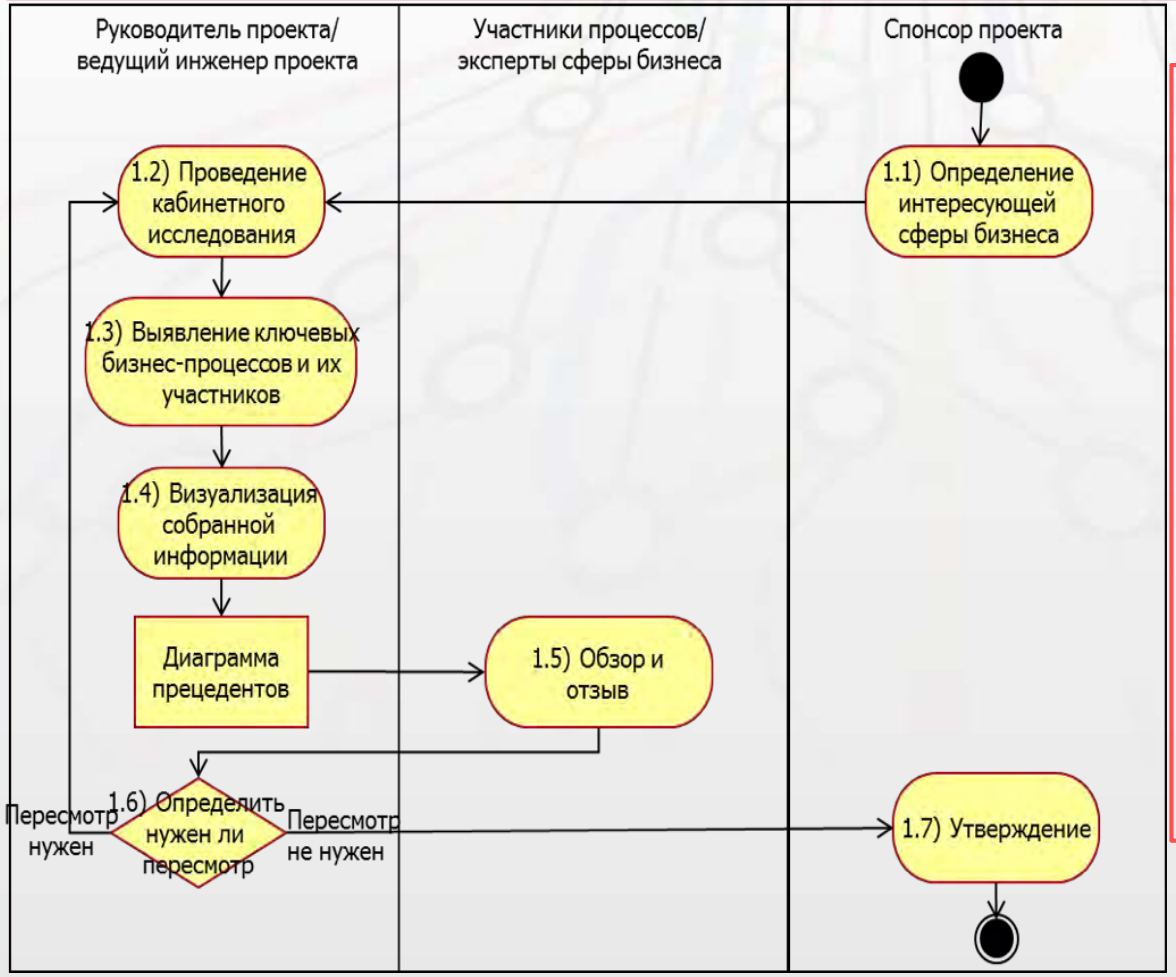
Процесс АБП

СТАДИЯ 1 – Установка параметров (1.1)



Процесс АБП

СТАДИЯ 2 – Определение действий, подлежащих анализу (1.2 до 1.7)



<u>Действие А</u>: Подготовка диаграммы прецедентов

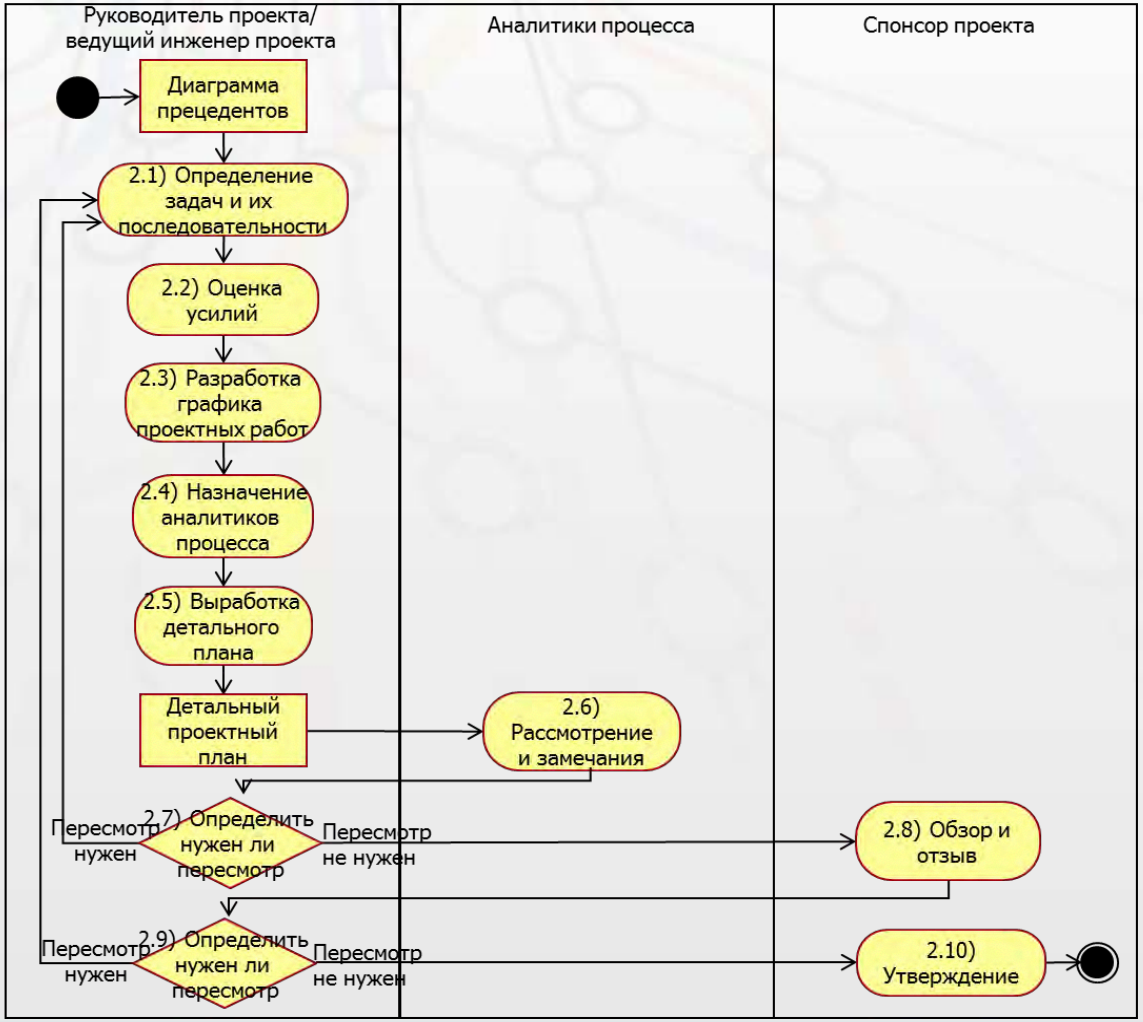
<u>Действие Б</u> : Анализ и пересмотр диаграмм прецедентов

<u>Действие В</u>: Параллельно с Б) разрабатывать перечень наводящих вопросов для каждого участника собеседования.

Процесс АБП

СТАДИЯ 3 – Подготовка диаграмм действий и описаний процессов

3А – Планирование подготовки диаграмм действий



(ЮННЕксТ, ЕЭК ООН, ЭСКАТО ООН, 2012а)

Процесс АБП

СТАДИЯ 3 – Подготовка диаграмм действий и описаний процессов

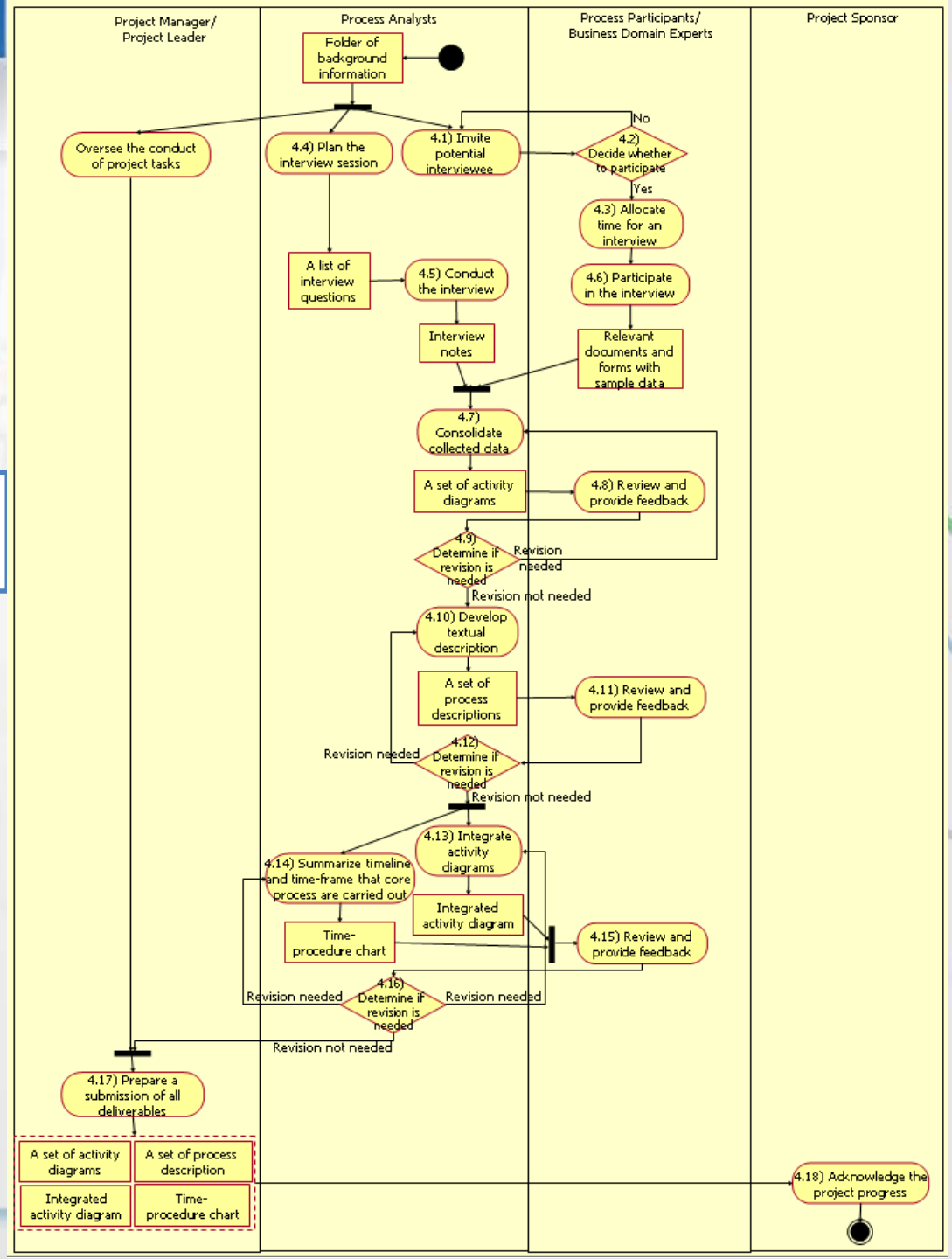
3B – Кабинетное исследование

(ЮННЕксТ, ЕЭК ООН, ЭСКАТО ООН, 2012a)

Процесс АБП

СТАДИЯ 3 –
Подготовка диаграмм действий и описаний процессов

3С – Полевое исследование



Процесс АБП

СТАДИЯ 4 – Анализ данных о процессе с целью гармонизации данных

Необходимо попросить ведомства, осуществляющие сбор данных, заполнить таблицы в Приложении 3 (электронном и бумажном виде)

На основании этих «словарей данных» ИТ-специалист по данным должен поработать с 1-2 представителями из каждого министерства или ведомства, которые запрашивают предоставление данных, задокументированных в АБП

Результат: унифицированные национальные массивы данных для рассматриваемых процессов!

03

Анализ результатов и подготовка рекомендаций

Проконсультируйтесь с заинтересованными сторонами

- Подтверждения текущих процессов
- Получения информации о наиболее беспокоящих препятствиях, приводящих к наибольшим финансовым и временным затратам
- Получения информации о практических решениях

Подходы к анализу результатов АБП

Используйте схемы временных и финансовых показателей процедур

Идентификация избыточных процессов

При помощи схемы временных показателей изучите возможность изменения порядка или объединения действий с целью ускорения всего процесса и снижения затрат

Выявите и постарайтесь убрать дублирующие или излишние требования к документам и данным

Можно ли снизить вероятность возникновения исключений?

Рекомендации следует готовить в форме Альтернативных «целевых» диаграмм действий

Подходы к анализу результатов АБП

продолжение

- Сравните результаты АБП с эталонными моделями
- Изучите альтернативные источники данных
- унифицировать требования к данным с международными стандартами
- внедрить передовую международную практику (Рекомендации №18 ЕЭК ООН)
- Системы управления рисками могли бы повысить эффективность проверок на фоне снижения их общего количества
- Воспользуйтесь контрольной картой, приведенной на следующей странице

Рекомендации следует готовить в форме Альтернативных «целевых» диаграмм действий

Пример контрольной карты анализа бизнес
Предмет: процедуры международной торго

Требования к процедурам

Количество процедур сведено к минимуму

Процедуры стандартизованы

Процедуры соответствуют международным стандартам:

- Пересмотренной Киотской конвенции Всемирной таможенной организации
- Руководству ВТамО для таможенных органов по вопросам комплексного управления цепочками поставок и
- Рамочным стандартам безопасности и упрощения процедур международной торговли ВТамО

Государственные органы координируют свою деятельность и осуществляют досмотр одновременно

Достаточное количество современного оборудования для неинтрузивного контроля и для радиационного контроля

Уполномоченные экономические операторы получают выгоду от упрощенных и быстрых процедур

Sources: ADB and UNESCAP (2009); UNECE, UN/CEFACT (2001); WCO (2005)

Требования к данным

Требования к данным сведены к минимуму

Требования к данным унифицированы и стандартизированы

Источники: АБР и ЭСКАТО ООН (2009 год); ЕЭК ООН, СЕФАКТ ООН (2001 год); ВТО (2005 год)

Требования к документам

Требования к документам сведены к минимуму

Требования к документам соответствуют Рекомендации №1 ЕЭК ООН: «Формуляр-образец ООН для внешнеторговых документов»

Допускается использование обычной бумаги, также документов, подготовленных или похожих на подготовленные с помощью репрографических автоматизированных или компьютеризированных систем

Необходимо избегать применения на бумажных документах рукописных подписей и их эквивалентов органами власти

Требование по удостоверению может выполняться с помощью технологических решений

Не требуется легализация, верификация или удостоверение любых документов представителями за границей.

Международные стандарты электронного обмена информацией

Sources: ADB and UNESCAP (2009); UNECE, UN/CEFACT (2001); WCO (2005)

Прозрачность и предсказуемость

Осуществляются официальная публикация текущих законов, регламентов и иной информации, касающейся процедур и требований к данным в том числе:
- ставок пошлин и налогов
- общего правила классификации продукции для целей таможенного оформления
- внешнеторговых требований и ограничений
- ставок комиссий и сборов
- взимаемых в связи с администрированием торговли
- штрафных санкций за нарушение внешнеторговых формальностей,
- информации о двусторонних и многосторонних соглашениях о торговле

Перечисленная выше информация публикуется на систематической основе и легко доступна для всех заинтересованных сторон

Предсказуемость временных рамок, необходимых процедур и сборов, связанных с официальными нормативными документами.

04

Улучшение процессов: реализация на практике

Меры по управлению изменениями

Получите согласие официальных органов, осуществляющих реализацию, а также частного сектор

Убедитесь, что располагаете достаточными ресурсами для реализации

Найдите так называемого «чемпиона» (человека или отдел), который возглавит процесс внедрения изменений

Четко определите роли и обязанности

Начинайте с малого – с изменений, которые легко реализуемы и дают видимый результат

Инвестируйте в обучение, чтобы новые процессы реализовывались как положено

Установите ключевые показатели эффективности (KPI) и временные рамки для их измерения.

Учитесь на результатах и не стесняйтесь возвращаться назад и пересматривать планы изменений, если что-то идет не так, как планировалось

1. Основные Тезисы

1. Данная сессия основана на методологии Анализа бизнес-процессов, описанной в Руководстве ЮННЕксТ по анализу бизнес-процессов для упрощения торговых процедур (ЮННЕксТ, ЕЭК ООН, ЭСКАТО, 2012 г.). В данной публикации можно найти более полную информацию о проведении АБП.

2. Одним из основных инструментов, используемых для Анализа бизнес-процессов, является Моделирование бизнес-процессов.

3. Документирование текущих бизнес-процессов в форме простых схем и краткого их описания способствует достижению взаимопонимания между соответствующими заинтересованными сторонами. Грамотно задокументированные модели бизнес-процессов помогают лицам, ответственным за принятие решений в бизнесе и в сфере государственной политики, принять более информированные и осуществить более осознанные и целенаправленные изменения, а также обосновать их. АБП также позволяет пролить свет на то, как новые программы и политики повлияют на операционную эффективность, прозрачность и результативность.

2. Основные Тезисы

4. Важно, чтобы все участники проекта по проведению АБП использовали методику моделирования согласованно, что позволит объединить все модели подпроцессов в конце АБП. Последовательность и согласованность позволяют получить результаты, которые легче понять, проанализировать, сравнить и обосновать.

5. В рамках данной сессии описываются 4 результата, получаемых на выходе АБП:

   i. Диаграмма прецедентов высокого уровня по каждому основному бизнес-процессу.

   ii. Диаграммы действий для каждого действия (прецедента)

   iii. Описание бизнес-процесса для каждой диаграммы действий

   iv. Схема временных показателей осуществления процедур

3. Основные Тезисы

6. Процесс АБП состоит из четырех стадий

   i. Установка параметров

   ii. Определение действий, подлежащих анализу

   iii. Подготовка диаграмм действий и описаний процессов

   iv. Анализ данных о процессе с целью гармонизации данных (если необходимо)

8. По окончании проекта АБП проектная группа начинает проведение анализа, при этом консультируясь на регулярной основе с представителями всех заинтересованных сторон, в том числе и частного бизнеса.

4. Основные Тезисы

8. Существует целый ряд инструментов и походов к анализу результатов АБП, в том числе и схемы временных и финансовых показателей процедур. Данные схемы являются одним из конечных результатов АБП и позволяют определить, какие улучшения окажут наибольшее влияние на процесс в целом. Можно использовать и другие важные инструменты – эталонные модели, международные соглашения, стандарты и передовую практику.
9. Реализуя любые меры по управлению изменениями, важно помнить, что организации, отвечающие за практическую реализацию мер, могут выражать обеспокоенность и сталкиваться с трудностями при реализации изменений, даже если выгоды от таких изменений являются очевидными. В этой связи будет полезно обратить внимание на последние бизнес-теории и исследования в области управления изменениями.

TRADE

Thank you!

UNECE