



Анализ бизнес-процессов в Камбодже

Анализ бизнес-процессов (АБП) был проведен в Камбодже в 2010 г. Его целью было оценить количество процедур, временные затраты и материальные издержки, связанные с экспортом и импортом стратегически важных товаров. В ходе АБП был выявлен ряд неэффективных процедур и практик, отрицательно влияющих на торговлю. Полученные результаты помогли привлечь внимание к данной проблеме и заручиться достаточной политической поддержкой для проведения реформы по упрощению процедур торговли в Камбодже.

Инициация проекта

Постоянный вице-председатель Высшего национального экономического совета захотел узнать, на каком уровне находится страна по простоте процедур торговли и что нужно сделать для улучшения ситуации. Его решение было поддержано Заместителем Премьер-министра, депутатом королевского правительства Камбоджи, Заведующим Главным управлением по таможене и акцизам, а также Государственным секретарем и Министерством торговли. С целью ускорения реализации данной инициативы ЭСКАТО и ЕЭК ООН предоставили камбоджийскому правительству финансовую и техническую помощь. В частности, были назначены и прошли соответствующую подготовку местные консультанты для проведения АБП в контексте упрощения процедур торговли.

Кроме консультантов на обучающем семинаре, организованном ЭСКАТО и ЕЭК ООН, также присутствовали представители правительства и деловых кругов, которые позже помогли местным консультантам со сбором, анализом и проверкой данных и с организацией посещения портов и рисовых заводов.

Реализация проекта

Процедуры экспорта и импорта зависят от вида товаров, поэтому при реализации проекта по АБП было решено ограничиться товарами национального стратегического значения. Сюда вошел экспорт риса в Европу и импорт лекарственных препаратов из Индонезии. Эти товары были выделены на основании

Стратегии Камбоджи по экономической диверсификации. Предполагается, что путем повышения эффективности данных секторов можно обеспечить увеличение темпов социально-экономического развития Камбоджи.

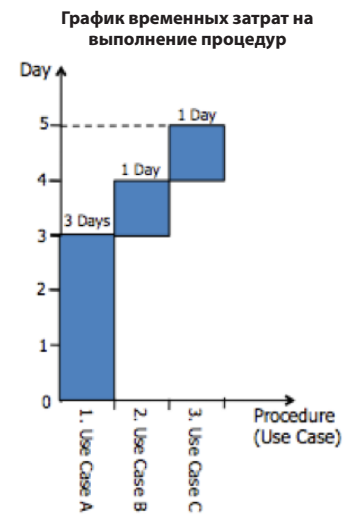
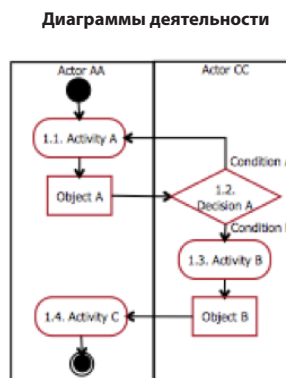
Кроме оценки количества процедур, временных затрат и материальных издержек, связанных с экспортом и импортом стратегически важных товаров, была также проанализирована степень упрощенности процедур торговли и уровень автоматизации таможи. В ходе анализа основное внимание уделялось следующим аспектам: (i) политическим факторам, влияющим на степень упрощенности процедур торговли; (ii) государственным и частным структурам и их роли в упрощении процедур торговли; (iii) реформированию нормативно-правовой базы; (vi) реформам в сфере таможи; (vii) уровню автоматизации органов, регулирующих вопросы торговли и таможенного контроля.

АБП проводился группой из одиннадцати человек, в состав которой входил ведущий национальный консультант, чиновники из ряда государственных ведомств, отвечающих за таможенный контроль, досмотр грузов и управление портами, а также представители частного сектора в т.ч. эксперты транспортных компаний.

В ходе реализации проекта использовалась методика, рекомендованная в Руководстве ЮННЕкТ по анализу



**Диаграммы,
использованные
при проведении
АБП в Камбодже**



бизнес-процессов в целях упрощения процедур торговли. Она объединяет три разных метода: кабинетное исследование, полевое исследование и проверку результатов:

- Анализ вторичных источников, в особенности материалов других партнерских организаций, таких как Всемирный банк и МФК, позволил получить общую информацию о проблеме упрощения процедур торговли и создать базу для дальнейших более глубоких исследований в полевых условиях.
- Глубокие полевые исследования проводились в форме личных интервью. В качестве интервьюируемых выступали государственные чиновники и бизнесмены, занимающиеся экспортом риса, орехов кешью, шелка и импортом лекарственных препаратов. Также было организовано несколько посещений морского порта Сихануквилль и автономного порта г. Пномпень.
- Проводились встречи с рядом крупных бизнесменов с целью подтверждения достоверности собранных сведений. Диалог с представителями крупного бизнеса помог заполнить пробелы в информации и сформировать надежную базу для анализа.

В ходе АБП были проанализированы процессы, связанные с экспортом риса, орехов кешью и шелка, а также импорта лекарственных препаратов. В частности, были затронуты вопросы заключения коммерческих

договоров (коммерческие процедуры), организации внутренних и трансграничных перевозок товаров (транспортные процедуры), соблюдения экспортных или импортных формальностей (нормативные процедуры) и оплаты приобретенных товаров (финансовые процедуры).

В ходе анализа временных и материальных затрат (официальных и неофициальных) учитывались только те процессы, которые осуществлялись каждый раз при экспорте или импорте определенных товаров. Временные и материальные затраты, необходимые для осуществления лишь некоторых процессов, в анализе не учитывались. Так, например получение экспортных или импортных лицензий было исключено из исследования, так как обычно такие лицензии действуют в течение определенного периода времени.

Благодаря АБП, проведенному в Камбодже, удалось задокументировать все необходимые (текущие) бизнес-процессы, которые приходится осуществлять при экспорте и импорте определенных товаров. Перечень основных бизнес-процессов и их участников приведен на UML диаграмме прецедентов (см. рис.). Подробное описание этих бизнес-процессов, в т.ч. порядок действий, информационные потоки и лица, ответственные за выполнение каждого действия, можно найти на UML диаграмме деятельности. Время, необходимое для осуществления каждого основного бизнес-процесса, было сведено в таблицу временных затрат. Дополни-



тельная информация о каждом бизнес-процессе, в т.ч. о его слабых и сильных сторонах, представлена в письменной форме.

Пример результатов

	Вид транспорта	Стоимость 20-футового контейнера (долл. США)*	% от общих затрат		
			Соблюдение требований	Внутр. перевозки и управление терминалом	Оплата услуг экспедитора
Обычный груз (экспорт)	Морской	732	н/д	н/д	н/д
Рис	Морской	1029	45,2	43	7,8
Орех кешью	Морской	839	37,5	56,5	6
Шелк	Воздушный	270**	25,9	74,1	0
Обычный груз (импорт)	Морской	872	н/д	н/д	н/д
Лекарственные препараты	Морской	1088	64,3	30,6	5,1

* Данные по затратам на экспорт и импорт обычных грузов взяты из отчета Всемирного банка «Ведение бизнеса».

** В стоимость не входят таможенные тарифы и пошлины или затраты на транспортировку морем.

** Оценка затрат проведена из расчета массы груза, перевозимого воздушным путем, не более 100 кг.

Все рекомендации выведены на основании анализа текущих бизнес-процессов. Необходимость модернизации транспортной и портовой инфраструктуры, а также исключение неформальных платежей и нелегальных КПП являются примерами общих рекомендаций. Выполнение данных рекомендаций позволит сократить экспортные издержки, особенно те из них, что связаны с необходимостью соблюдения нормативных требований, а также издержки, связанные с внутренними перевозками и управлением терминалами.

Примером более конкретной рекомендации может послужить необходимость централизации процесса выдачи свидетельств о происхождении товаров. В результате он станет более гибким и способным удовлетворять информационные потребности стран-импортеров, при этом стоимость внесения изменений в свидетельства о происхождении будет установлена на приемлемом уровне. По мнению экспортеров, действующие сейчас ставки на эту услугу неоправданно высоки и непредсказуемы.

Полную информацию о текущей ситуации и рекомендациях, а также о результатах анализа степени упрощенности процедур торговли в Камбодже можно найти в отчете о проведении АБП под заголовком «Operationalising the Rectangular Strategy for Growth»

(Реализация прямоугольной стратегии роста: повышение эффективности бизнес-процессов в сфере торговли). Данный документ доступен для скачивания на сайте ЮННЕкТ по ссылке http://www.unescap.org/tid/unnext/tools/bpa_cam.pdf.

Сроки и стоимость реализации проекта

На реализацию проекта потребовалось 3 месяца. Однако, учитывая, что при назначении интервью приходилось подстраиваться под график каждого из интервьюируемых, реальный срок реализации проекта (со дня проведения организационного семинара до сдачи отчета о проведении АБП) составил 6 месяцев.

Финансирование проекта осуществлялось за счет 6-го транша счета развития ООН и Верховного национального экономического совета. Со счета развития было перечислено порядка 30000 долл. США. Эта сумма была направлена на организацию обучающего семинара, проведение кабинетных и полевых исследований и подготовку предварительного отчета о проведении АБП. Верховный национальный экономический совет помог с организацией встреч заинтересованных сторон, в ходе которых осуществлялась проверка и уточнение предварительного отчета о проведении АБП. Сумма помощи составила примерно 20000 долл. США.

Влияние проведенного в Камбодже АБП на реформы по упрощению процедур торговли

Результаты анализа, представленные в документе под заголовком «Operationalising the Rectangular Strategy for Growth» (Реализация прямоугольной стратегии роста: повышение эффективности бизнес-процессов в сфере торговли), были переданы высокопоставленным чиновникам из Верховного национального экономического совета, агентства Camcontrol (главное агентство по инспекциям при министерстве торговли), Главного управления по таможене и акцизам, а также представителям портовых властей.

Так как в результате анализа был выявлен ряд неэффективных процедур и практик, отрицательно влияющих на торговлю, это помогло привлечь внимание к данной проблеме и заручиться достаточной политической поддержкой для проведения реформы по упрощению процедур торговли.

В частности, графическое представление процедуры экспорта риса привлекло самое пристальное внимание представителей властных структур и стало стимулом для проведения реформ с целью упрощения процедур торговли. В свою очередь реформы в сфере экспорта риса привели к сокращению экспортных издержек, тем самым оказав значительное положи-



тельное влияние на внешнюю торговлю Камбоджи. В результате сегодня рисовая отрасль процветает, увеличив производство с 15000 Мт в 2010 г. до свыше 250000 Мт в 2012 г.

Выводы

Вызванная результатами АБП заинтересованность руководства страны в упрощении процедур торговли обеспечила возможность для плодотворного сотрудничества между местными консультантами и потенциальными интервьюируемыми лицами. Это позволило сохранить лояльность потенциальных интервьюируемых лиц на протяжении всего срока реализации проекта.

Интервьюируемые лица честно отвечали на вопросы о сложности процессов, являющихся предметом анализа. Вместе с тем они чувствовали себя несколько

сковано во время интервью. Так, представителей государственных органов беспокоили причины сбора сведений, а бизнесмены неохотно разглашали суммы реальных издержек, связанных с ускорением движения товаров через границу. Нужно было обязательно заручиться доверием интервьюируемых, несмотря на то, что для этого потребовалось больше времени и усилий.

Встречи заинтересованных сторон, проводимые незадолго до завершения проекта, обеспечили эффективный механизм проверки информации о процедурах, временных затратах и материальных издержках, связанных с экспортом и импортом товаров. Они также помогли повысить осведомленность заинтересованных сторон о сложностях, создаваемых действующими процедурами, и таким образом подготовить почву для проведения реформ по упрощению процедур торговли.

Использованные источники

- Sok Siphana, Operationalising the Rectangular Strategy for Growth: Towards Better Business Processes for Trade (2011).
Ссылка: http://www.unescap.org/tid/unnext/tools/bpa_cam.pdf
- Sok Siphana, Chandarot Kang and Dannet Liv, "Evaluating Aid for Trade on the Ground: Lessons from Cambodia," Issue Paper, No. 22 (Geneva, International Centre for Trade and Sustainable Development, December 2011).
Ссылка: <http://ictsd.org/downloads/2011/12/evaluating-aid-for-trade-on-the-ground-lessons-from-cambodia.pdf>

Contact information

Yann Duval
Trade Facilitation Section
Trade and Investment Division

United Nations Economic and Social Commission for Asia
and the Pacific (UNESCAP)
Email: duvaly@un.org
URL: www.unescap.org/unnext/tools/business_process.asp