



Семинар

“Соглашение ВТО по упрощению процедур торговли и национальные коммитеты упрощения процедур торговли”

Клуб Совета Министров

Киев, 25-26 февраля 2016г.

**Подготовка Национальной стратегии
(дорожной карты / стратегического
плана) по упрощению процедур
торговли**

Марио Апостолов

Региональный советник ЕЭК ООН по торговле

mario.apostolov@unece.org



Содержание презентации:

- ✓ Почему нужна национальная стратегия по у.п.т.?
- ✓ Что означает национальная стратегия по у.п.т.?
- ✓ Структура национальной стратегии по у.п.т.
 - (1) Визия, основные показатели и цели; (2) Деятельность; (3) Управление и ресурсы
- ✓ Управление процесса написания: Кто должен участвовать; и кто должен руководить?
Национальная ответственность
- ✓ Кто будет использовать и поддерживать стратегию?



Выгоды от принятия и выполнения стратегии (стратегического плана, дорожной карты)

- Дает общую визию для движения в одну сторону разным организациями государственного и частного секторов
- Дополняет другие национальные планы развития
- Поддерживает внедрение Соглашения ВТО по УПТ (но фокус шире – на всю цепочку поставок)
- Служит основой для проведения реформ УПТ
- Дает направление национальному комитету по УПТ (рабочий план)
- Обеспечивает общий комплексный план на ближайшие 3-5 лет
- Использует индикаторы выполнения задач как двигатель реформ
- Создает условия для мониторинга и оценки успешности
- Международные доноры могут использовать его в своей работе, для распределения финансовых ресурсов и технической помощи.
- Поощряет внедрение международных стандартов: напр. стандартов ЕЭК ООН; СЕФАКТ ООН; ВТамО, ИЗО, ЮНКТАД и др.



Почему стратегия?

Указывает на вызовы:

- Заинтересованные стороны видят только СВОИ проблемы
- Междисциплинарный подход (объединяет различные подходы)
- Люди, процессы, учреждения должны меняться ⇒ управление изменениями
- Изменения являются добровольными: добрая воля - решающая
- Реагировать на быстрое развитие технологий, логистики, торговли
- Неопределенность

Определяет:

- ✓ Цели
- ✓ Участвующие организации и люди
- ✓ Политическую поддержку
- ✓ Проблемы законодательства и решения
- ✓ Методики и инструменты для упрощения процедур торговли
- ✓ ИТ и другие технологии
- ✓ Управление изменений
- ✓ Рынки
- ✓ Ожидания и риски
- ✓ ...



Концепция стратегии упрощения процедур

Стратегия является коротким но исчерпывающим документом, который содержит:

- Видию, которую должна осуществить реформа у.п.т.
- Описание:
 - настоящей ситуации («как есть») и
 - желаемой ситуации («как будет»)
- Определение целей и индикаторов прогресса в их исполнении
- Действия для достижения этих целей
- Структура управления выполнения этих действия
- Требуемые ресурсы и финансирование



Разработка и внедрение стратегии по упрощению процедур торговли

Непрерывное управление изменениями - Подготовка организационных, технических, методических, компетентных, нормативных изменений через модернизацию торговли

Ситуация в настоящее время

Текущие показатели

Стоимость экспорта / импорта одного контейнера;
Время для экспорта / импорта контейнера и т.д.

Используемые инструменты

напр. Координирование деятельности пограничных ведомств
Предварительные решения
Управление рисками
Регулирование избирательности и т.д.

исследование времени выпуска

Анализ бизнес-процессов

Проекты по внедрению мер упрощения процедур торговли в Соглашение ВТО по УПТ и других:
КУГ, АЭО, ПА

Ситуация в будущем

Желаемые показатели (через 1-5 лет)

Понижение стоимости экспорта / импорта на половину
Сократить время экспорта / импорта на половину и т.д.

Новые инструменты

Упрощенные и унифицированные торговые документы
Комплексное управление границей
Уполномоченные экономические операторы
Единое окно, Управление рисками, Аудит и контроль после таможенной очистки и т.д.

Консультативный процесс - Участие бизнес-сообщества на всех этапах процесса модернизации



Руководство по написанию стратегии

Руководство помогающее странам в разработке плана для всеобъемлющей программы реформ упрощения процедур торговли

От практиков для практиков

Часть 1: Что план должен включать?

Часть 2: Управление процессом написания

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE

Guide
to drafting a National Trade
Facilitation Roadmap





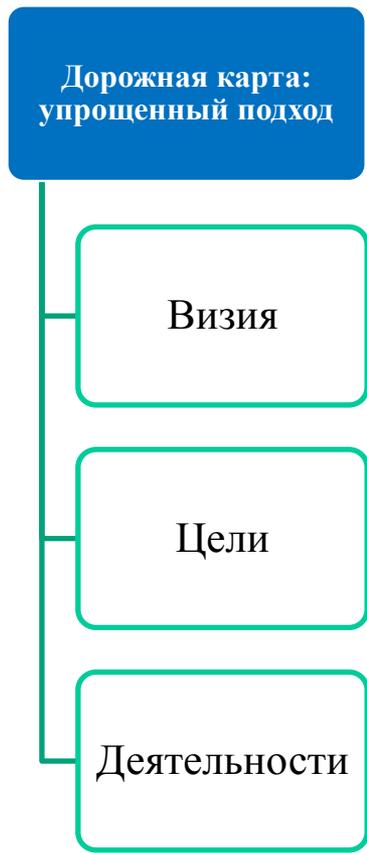
Структура стратегии по у.п.т.

Структура стратегического документа

Стратегия:
Чего мы хотим сделать и как его сделать?



Структура логической рамки



Осуществление дорожной карты:
Кто сделает что? Когда? Сколько это будет стоить?

Условия:
Какие риски и предположения должны быть учтены?



Написание стратегии

- **Начальная фаза:** написать концепцию; назначить Главный Редактор или редакционную команду (вкл. всех основных заинтересованных учреждений в стране)
- **Фаза разработки** самого документа: 1) включить страны и заинтересованные стороны, 2) обсудить с ними имеющиеся вопросы и возможные мероприятия плана и 3) определить показатели эффективности. Результатом будет сводный проект стратегического документа. Постепенно включать все ключевые заинтересованные учреждения во всех странах. Хорошая коммуникация является обязательным. Поддержка для некоторых стран. Не должно быть действием, которое ведется из-за рубежа.
- Многосторонний процесс – нужны определение вопросов и деятельности; разрешение споров. Нужен хороший модератор, который поощряет диалог, помогает примирить позиции, подводит итоги и указывает на решения. Семинары и мозговые штурмы необходимы.
- **Итог :** Коллектив разработки проекта Стратегии должен оценить, будут ли ключевые заинтересованные стороны поддерживать деятельность по стратегии.
- **На этапе проверки,** документ представляется странам-членам. Этот этап может включать региональное совещание высокого уровня, чтобы одобрить стратегию и начать осуществление деятельности.



Рационал:

Почему нужна реформа?

Где мы сейчас?

К чему мы стремимся?

Визия

Нынешняя
ситуация

Цели (и
индикаторы
достижения целей)

Мероприятия (и
индикаторы
соответствия)

Программа
внедрения

Структура
управления

Ресурсы

Риски и предположения

Стратегия:

Что мы хотим сделать?

*Как мы хотим это
сделать?*

Осуществление стратегии:

Кто сделает что?

*Когда? Сколько это
будет стоить?*

Условия:

*Какие риски и
предположения должны
быть учтены?*



Заявление видения и базовые показатели

Визия: Где мы хотим быть через 5 лет?

- Сформулирована в одной фразе
- Можно ее представить в количественной форме
- Должна предоставлять пользу стране
- Быть связанной с уже согласованными политическими целями

напр. “К концу 2020г. реформы упрт приведут к улучшению по [согласованным показателям]; выполнению СУПТ и рейтинг страны среди лучших XX стран в мире по [показателю]”.

Визия не включает описание, как ее достичь.

Базовые показатели измеряют прогресс в достижении целей.

- Общая оценка текущей ситуации
- Связана с визией
- Подготавливает основу для предлагаемых мероприятий
- Подробный анализ базовых показателей \equiv анализ результатов предлагаемых мероприятий



Базовые показатели и цели

- Уточнить цели (**SMART: specific, measurable, attainable, relevant & time-bound**),
Напр. до конца 2020г. улучшение по ряду показателей: напр. внедрение анализа рисков и пост-таможенного аудита приведут к снижению физического контроля грузов до макс. 5%; так что позиция Украины по показателю Всемирного Банка “Торговля через Границы” будет улучшена на xx% (время на очистку импорта сократится до 30 часов).
- Инструменты оценки: Кабинетные исследования; анализ пробелов; консультации и интервью; АБП.
- Использовать „ожидаемые результаты“ и „показатели достижения“

Цели : Определить результаты, которые мы стремимся достичь

Цели против визию:

- ✓ Заявление визию должно быть коротким и полным
- ✓ Цели связаны с результатами деятельности, которые собираемся делать
- ✓ Цели более подробные
- ✓ Все цели поддерживают заявление визию



К Стратегии УПТ в Украине :

- **Определить ключевые вопросы**, напр.: тяжелые процедуры и контроль (почему?)...
- **Видение:** К 2020 году реформы УПТ. приведут к более высокой эффективности и прозрачности процедур торговли, так что время и стоимость документарных процедур для экспорта, время и стоимость процедур пересечения границы и документальных процедур снизятся до среднего уровня по Европе и Центральной Азии
- **Базовые показатели на текущей ситуации:** оценка текущей ситуации и пробелов в отношении желаемой ситуации («как будет»). См. индексы Всемирного банка и ОЭСР.
- **Средства проверки:** обследования; анализ пробелов; АБП; изучения времени выпуска.
- **Уточнить цели (SMART)**, напр.:

Цель 1: «сократить время транзакции (в процентах) путем внедрения безбумажной торговли для экспорта и импорта к (дата). Трейдеры будут иметь возможность представлять все документы, требуемые для экспорта, в электронном виде.»

Цель 2: к 2020 году повысить эффективность по таким показателям как: все законы, процедуры, формы и т.д. опубликованы; специализированный веб-портал создан; институт уполномоченных экономических операторов, управление рисками, и проверки после очистки введены в полном объеме; формальности приведены к мировому уровню. «Единое окно» реализовано к 2025 году. В результате время и затраты для экспорта и импорта, сокращены на (в процентах) к (дате)...



Время и стоимость экспорта и импорта

Экономика	Ранг в Торговле через Границы	Торговля через Границы	Время на экспорт: Проверка на границе (в часах)	Стоимость экспорта: Проверка на границе (USD)	Время на экспорт: Проверка документов (в часах)	Стоимость экспорта: Проверка документов (USD)	Время на импорт: Проверка на границе (в часах)	Стоимость импорта: Проверка на границе (USD)	Время на импорт: Проверка документов (в часах)	Стоимость импорта: Проверка документов (USD)
В. Азия и Тихий ок.	..	68.67	51.4	395.7	74.7	166.9	59.3	420.8	69.7	148.1
Европа и Ц. Азия	..	82.42	27.6	219.2	30.7	143.8	23.2	202.4	27.4	108.1
Украина	109	63.72	26.0	75.0	96.0	292.0	52.0	100.0	168.0	292.0
из 189	Сократить на ½				Сократить на 2/3	Сократить на ½	Сократить на ½		Сократить до 1/6	Сократить на 2/3

Время и затраты на проверки на границе включают время и стоимость получения, подготовки и предоставления документов во время обработки в порту или на границе, таможенные процедуры оформления и проверки.

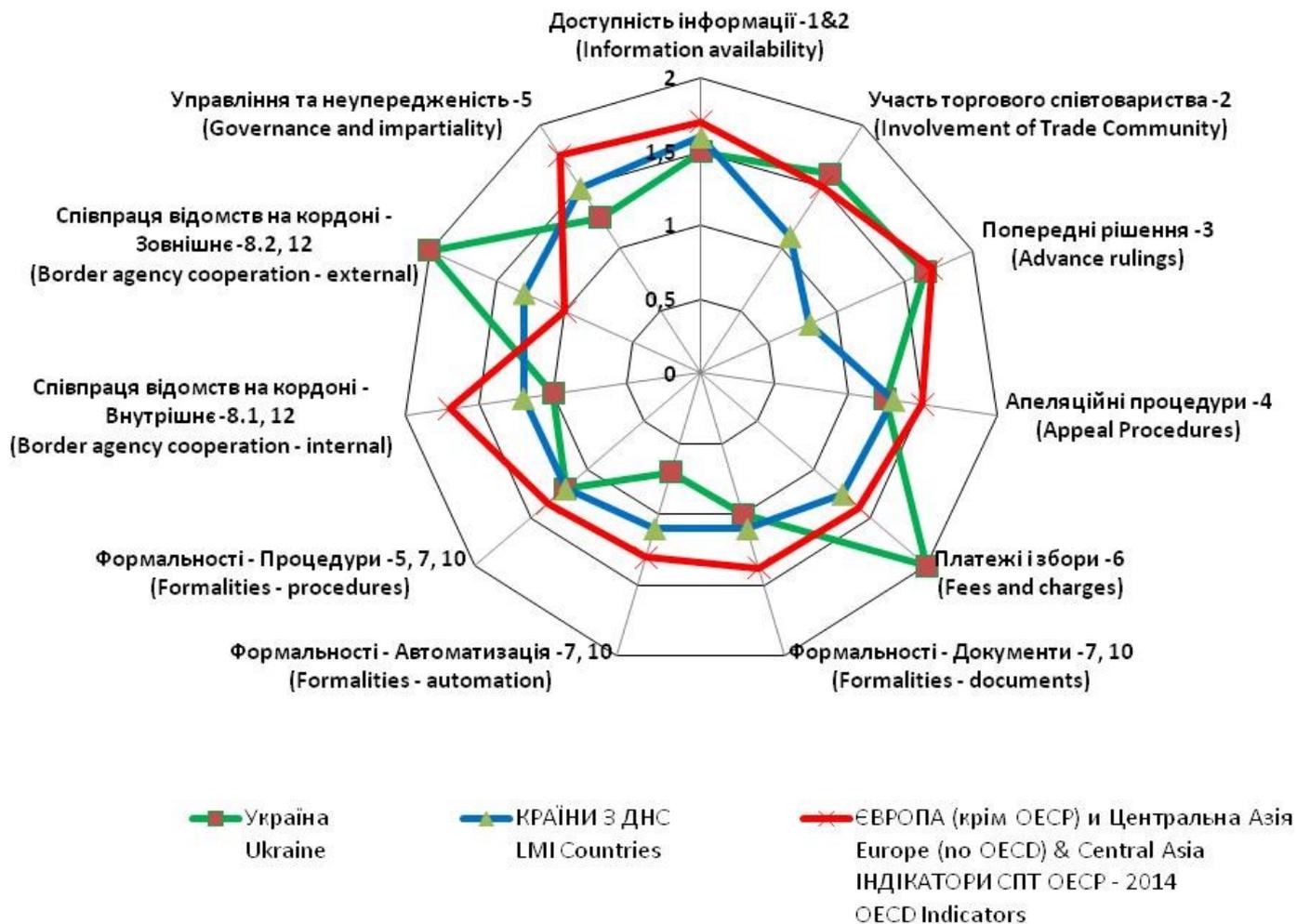
Время и затраты для проверки документов включают в себя время и затраты на получение, подготовку, обработку, представления и подачи документов.

Источник: World Bank: Doing Business 2016: Trading across Borders

Можно еще использовать LPI, OECD, исследования по времени выпуска; Анализ бизнес процессов, данные от бизнеса



Индикаторы ОЭСР по упт в Украине





Рационал:

Почему нужна реформа?

Где мы сейчас?

К чему мы стремимся?

Стратегия:

Что мы хотим сделать?

Как мы хотим это сделать?



Осуществление стратегии:

Кто делает что?

Когда? Сколько это будет стоить?

Условия:

Какие риски и предположения должны быть учтены?



Деятельности / мероприятия

Деятельность ≡ проект или набор действий, которые поддерживают одну или нескольких целей. Мероприятия часто касаются конкретных инструментов у.п.т.

Деятельность 1: Внедрить систему электронных платежей для импортеров и экспортеров на таможенных пунктах очистки

Деятельность 2: Провести анализ бизнес-процессов на процедуры и документы, необходимые для экспорта стратегически важного продукта.

Мероприятия могут сопровождаться показателями измерения развития

Приоритеты: какие деятельности должны осуществляться. Критерии: ограниченные ресурсы; возможные расходы или время на осуществление; возможные выгоды

Определить:

- Быстрые победы:** небольшое усилие, быстрая выдача
- Влияние:** среднесрочное усилие и значительные выгоды
- Стратегические цели:** большое усилие, но и долгосрочные выгоды



Цели и деятельности: оторвать легкие плоды





Рационал:

Почему нужна реформа?

Где мы сейчас?

К чему мы стремимся?

Стратегия:

Что мы хотим сделать?

Как мы хотим это сделать?



Осуществление стратегии:

Кто делает что?

Когда? Сколько это будет стоить?

Условия:

Какие риски и предположения должны быть учтены?



Расписание и менеджмент

Необходимо установить график осуществления деятельности

- Структура управления установлена
- Подготовка для выполнения действий (проектные планы, команды и т.д.)
- Действия по быстрым победам закончены

Начальная фаза:
0-1 год

Фаза выполнения
1-4 лет

- Деятельности проведены
- Оценка деятельностей завершена используя индикаторы действий.
- В середине фазы выполнения необходимо сделать мониторинг индикаторов, чтобы проверить, на правильном ли пути страна.

- Оценка достижения Целей, используя Индикаторы оценки достижения целей.
- Написать новый стратегический документ на следующие 3-5 лет и получить одобрение.

Заключительная фаза
0-1 год



Управление процессом разработки

Три фазы в разработке стратегии / дорожной карты / стратегического плана для у.п.т.:

- ❑ Мандат на разработку стратегии
- ❑ Управление процессом разработки
- ❑ Проверка и утверждение стратегии

Хозяевами процесса должны быть национальные субъекты, которые должны также иметь четко определенные обязанности.

Начало

Получение мандата и
создание команды по
написанию

Концептуализация



Проверка

Одобрение Стратегии



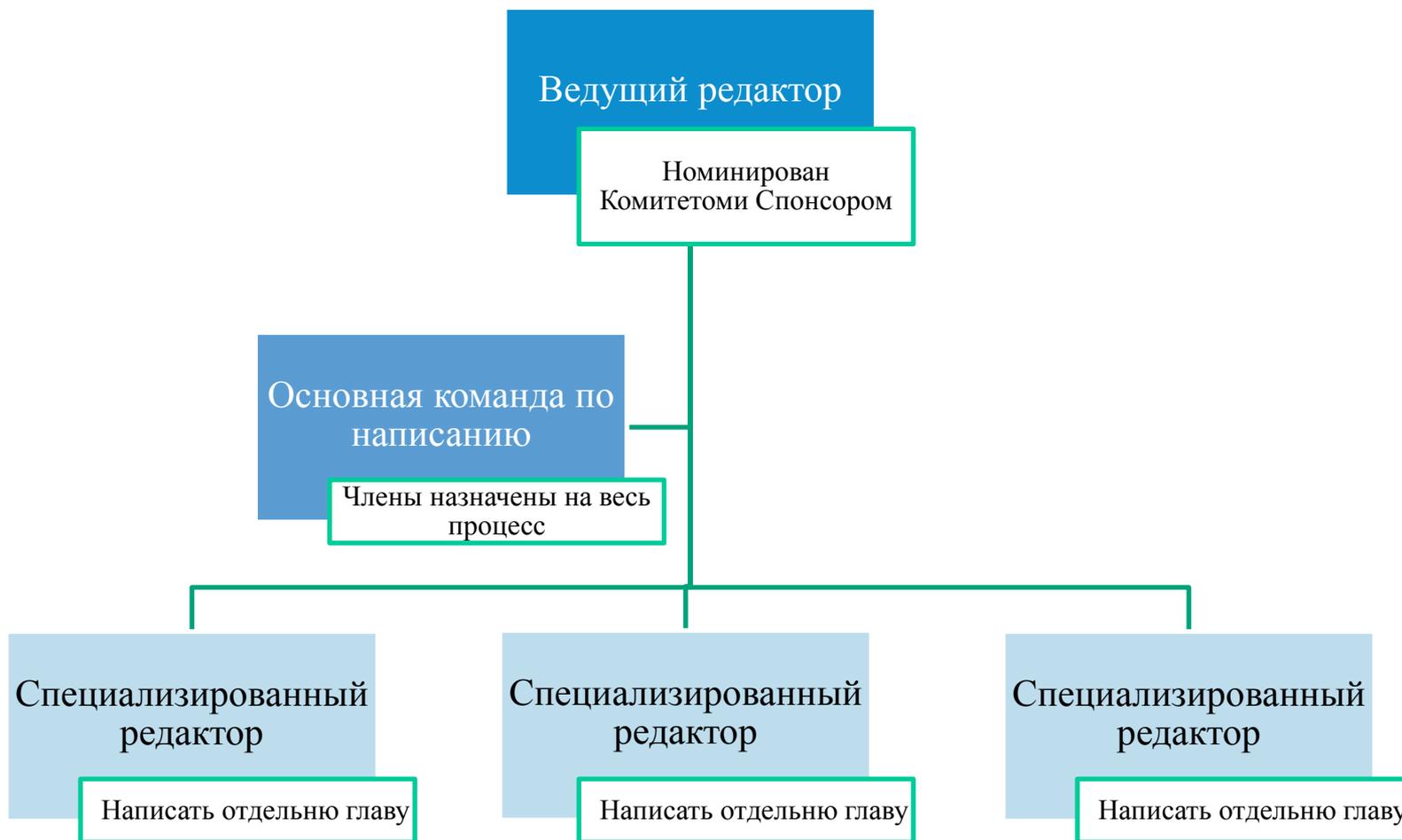
Подготовительная фаза

Первоначальные меры:

- ✓ Определить необходимость в стратегии / стратегический план
- ✓ идентифицировать и привлечь спонсора
- ✓ получить мандат на высоком политическом уровне
- ✓ Создать проектную группу (привлечь всех заинтересованных национальных субъектов)
- ✓ Назначить редактора
- ✓ Сформулировать видение



Основная команда по написанию





Включение заинтересованных сторон

- ✓ Определить и включить заинтересованные стороны
- ✓ Определить проблемы и действия
- ✓ Определить Цели, Показатели достижения результатов, Приоритеты и т.д. (с ясными ответственностями)...
- ✓ Получить добро от заинтересованных сторон

Подход к коммуникации:

- ✓ Диалог, семинары, встречи, список рассылки электронной почты...



План действий и план бюджета, ориентированного на результат

- Определить текущее положение («как есть»):
 - Общие вопросы УПТ, определенные Всемирным Банком (ТаВ, LPI), ОЭСР, а также АБП и исследованиями времени выпуска
 - Организационные и политические вопросы
 - Технические вопросы
- Проанализировать, что нуждается в улучшении. Определить желаемую ситуацию.
- Определение действий: как улучшить ситуацию?
- Ориентированное на результат планирование бюджета (от внутренних и внешних источников):
 - Планировать действия и бюджет “назад”, от результатов
- Определить показатели достижения результатов и включить их в план



Этап проверки

Цель :

- Поддержка на высоком политическом уровне
- Достичь необходимые законодательное и политическое утверждения
- Представить Стратегию обществу
- Начало осуществления



Концептуализация: упражнение

Вы проводите этап создания концепции национальной стратегии / стратегического плана по УПТ. Вопросы:

Участие заинтересованных сторон:

- Какие заинтересованные стороны? Как вовлечь их? Ключевые проблемы?*
- Как работать с заинтересованными сторонами, как с наблюдателями?*

Вопросы и планы действий:

- Как определить вопросы? Как договориться, что является важным?*
- Как определить действия?*
- Общие обсуждения или конференции*

Цели/приоритеты:

- Как проверить приверженность к делу? Как расставить приоритеты?*
- Какое влияние на редакционную группу? Руководство или команда?*



Всегда добавлять пользу

То, что люди
говорят им
нужно

ценно

ценно

очень

То, что люди
не знают, что
оно им
нужно

ценно

ценно

То, что
людям на
самом деле
нужно



UNECE

United Nations Economic Commission for Europe

Спасибо!

Марио Апостолов

Региональный советник ЕЭК ООН по торговле

Mario Apostolov

Regional Adviser

Palais des Nations, Room 458

CH-1211 Geneva 10, Switzerland

tel.: +41 22 9171134

fax: +41 22 9170037

e-mail: mario.apostolov@unece.org

www.unece.org/trade & www.unece.org/cefact