

## **ОТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА ПОСРЕДСТВОМ РЕАЛИЗАЦИИ БАЛИЙСКОГО ПАКЕТА ДОГОВОРЁННОСТЕЙ В ОТНОШЕНИИ УПРОЩЕНИЯ ПРОЦЕДУР ТОРГОВЛИ**

**Янн АЛИКС**

*Генеральный представитель организации по обеспечению безопасности и содействию  
развитию международной логистической цепочки, Франция  
E-mail: Yann.alix@sefacil.com*

### **Аннотация**

*Имплементация Балийского пакета договорённостей может стать переломным моментом в содействии развитию международной торговли благодаря имплементации инструментария, позволяющего повысить эффективность инновационной политики. Автор указывает на увеличение подвижности транспортных потоков посредством принятия решений на основе Балийских договорённостей в отношении применения информационных технологий в технических и технологических процессах.*

*По мнению автора, институциональное развитие и управление изменениями являются основными вопросами в работе транспортных и логистических сообществ. Профессиональная подготовка сотрудников, осознание необходимости проводимых изменений, совместная работа разных структур позволит успешно, не дорого и быстро перемещать товары. Автор также говорит о политической готовности к нововведениям и готовности всех заинтересованных сторон, участвующих в импортных и экспортных операциях.*

*Первые шаги по реализации запланированных изменений уже совершены. Маврикий, Индонезия, Бенин и некоторые другие страны стали первопроходцами среди других развивающихся стран, которые ввели в действие программы и проекты, связанные с имплементацией электронного бизнеса с целью упростить торговые процедуры. Национальная система единого окна, система “Единого окна” в порту, система портовых и аэропортовых сообществ, системы трансграничных информационных технологий являются теми инструментами, которые применяются в стратегически важных местах. Порты, аэропорты и границы больше не рассматриваются в качестве “проблемных мест” в современной глобальной цепочке поставок. Автор не имеет в виду проблемы, связанные со сбором налогов и поступлений в бюджет; он говорит о прорыве и новых возможностях транспортных цепочек, которые используются при изготовлении продукции и при расчете стоимости услуг.*

*В ходе исследования автором были использованы общенаучные методы, а именно: анализ, синтез, сравнение, обобщение.*

*В заключении автор подчеркивает важность обмена международным опытом и говорит о том, что организация по обеспечению безопасности и содействию*

развитию международной логистической цепочки является частью этого аналитического процесса. Под эгидой фонда Франции эта организация представляет собой первую в мире организацию, ориентированную на поддержку научно-исследовательских работ прикладного характера, связанных с работой и материально-техническим обеспечением порта. В данной статье предложены ключевые моменты как положительных результатов, так и отрицательных. Все эти новации в управленческой деятельности имели место в последнее десятилетие. Некоторые результаты рассмотрены автором детально. Автором также предложены комментарии и замечания. В ходе исследования представлен полный набор разработанных профессионалами рекомендаций по улучшению результата дальнейшей деятельности. Автор подчеркивает, что наша общая цель состоит в том, чтобы применять указанные правила на практике, опираясь на наш общий опыт и знания.

Автор хотел бы выразить свою искреннюю благодарность за поддержку в редактировании рукописи. В частности, спасибо Себастиану Пеллетье, Джейн Лабатт, Жермен Хирон и Жан-Франсуа Пеллетье.

Ключевые слова: содействие развитию торговли, Балийский пакет договорённостей, управление изменениями, государственные и частные заинтересованные стороны, портовые и логистические сообщества, система “Единого окна” в порту.

## **Введение**

В международной экономике транспортная инфраструктура служит магистралью для трансграничного передвижения товаров. Порты, аэропорты, дороги и все остальные составляющие транспортных коммуникаций де-факто являются необходимым условием для обеспечения передвижения людей и обмена товарами. Ежедневный оборот международной морской торговли составляет более 25 миллионов тонн товаров. Грузовые терминалы ежедневно производят погрузку и разгрузку 1,7 миллионов стандартных контейнеров. Более 10 миллионов пассажиров ежедневно пользуются услугами авиакомпаний (Аликс 2014). Международное нормативно-правовое регулирование содействует развитию международной торговли, а применение современных информационных технологий способствует упрощению процедур обмена информацией и товарами.

В настоящее время как развивающиеся, так и наименее развитые страны сталкиваются с проблемой недостаточно эффективного взаимодействия с международной торговлей. Как результат, транспортные расходы увеличиваются, тем самым снижая показатели конкурентоспособности товара на международном рынке, что негативно сказывается и на отечественном покупательском потенциале (Аликс и Пеллетье 2011). В этом и заключается парадокс глобализации торговли.

Импорт контейнера из Шанхая в Либревилль дешевле транспортировки полуприцепа из Бразавиля в Матади в Демократической Республике Конго. Таким демократическим гигантам как Индия необходимо модернизировать порты, что является неотъемлемой составляющей экономического развития (Эрнст и Янг 2012). Подобная ситуация и в Бразилии, где ни один контейнер вместительностью более 200 тысяч фунтов невозможно разгрузить на местных терминалах. Это происходит даже несмотря на внедрение властями национальной инвестиционной программы, покрывающей расходы на модернизацию портовой системы (Британский департамент торговли и инвестиций, 2011) (Гальвао, Роблес и Гуериз, 2013).

В 2013 году во всех портах, расположенных к югу от Сахары, находилось менее чем 2% от всемирного количества контейнеров в терминалах – 650 миллионов

контейнеров стандартного размера. Логистика (Пеллетье 2012), информационные технологии (GTFC 2013) и использование морского транспорта (Гофман 2012) – это верный путь к упрощению международной торговли в развивающихся странах через имплементацию рекомендаций Балийского соглашения.

В этой статье рассмотрены рекомендации, принятые в рамках Балийского соглашения и связанные с изменением методов международной торговли путем имплементации новых технологических решений и инструментов. Система операционной деятельности в порту, система “Единого окна” в порту и национальная система единого окна – это те инструменты, которые используются для имплементации проектов информационно-технологического характера. Они направлены на упрощение управления международной торговлей и увеличения потока товаров. Эти системы будут работать до тех пор, пока все участники торгового процесса будут работать как единое целое. Содействие международной торговле в рамках транспортной сети возможно только при комбинации усилий каждого звена торговой цепочки.

В статье смоделирована ситуация ускоренного упрощения международной торговли на основе нововведений в портах субсахарской Африки. Во второй части статьи представлены решения в сфере информационных технологий, которые переводят процедуры международной торговли в виртуальную плоскость и которые являются важным рычагом оптимизации процедур международной торговли. В третьей части обозначены результаты имплементации систем международной информационной коммуникации в развивающихся и менее развитых странах. Анализ проблем и путей их решения позволит сформировать рекомендации по имплементации функциональных составляющих Балийского пакета соглашений.

## **1. Изменение простых пропускных пунктов в логистические центры**

Транзитный пункт и пункт пересечения границы – два важных центра в международной цепочке поставок. Выступая таким важным звеном цепочки международной торговли, эти места должны стать отправной точкой при имплементации реформ, так как именно с них начинаются последующие процедуры международной торговли. И именно они становятся площадкой для улучшения логистики торговых компаний. Налаженное движение транспорта и пассажиров призвано увеличить поток товаров и людей через границу.

Единые технические, технологические и регуляторные принципы обеспечивают работу логистических систем в субрегиональных масштабах. В странах Африки к югу от Сахары подписано большое количество политических и экономических соглашений, основной целью которых является упрощение процедур торговли на континенте (МакЛинден 2011). Тем не менее, при имплементации таких решений наталкиваемся на непреодолимый административно-политический барьер: на континенте до сих пор трудно поддерживать свободную торговлю и перемещение товаров без взимания налогов, пошлин, а также введения запретов в определенных странах (Западноафриканский центр торговли, 2013). По нашим наблюдениям, на основных транспортных путях в Западной Африке до сих пор можно столкнуться с проведением незаконных операций. Генеральный директор Союза грузоперевозчиков Буркина-Фасо мистер Али Траоре говорит о том, что разного рода тарифные и нетарифные ограничения являются очередным препятствием на пути создания прозрачного и доверенного управления транспортными системами внутри страны (Траоре 2014). Страны, которые не имеют выхода к морю, зависят от состояния транспортных коммуникаций и должны платить больше за транспортные расходы и осуществление транзакций (Арвис, Рабалланд и Марто 2007). Длительные временные

затраты, необходимые для обработки грузов в портовых районах, наносят серьезный удар по экономике стран Африки к югу от Сахары (Рабалланд 2012).

Время, потраченное в ожидании в портах, хронические задержки в таможенном оформлении – эти те факторы, которые повышают общее количество нарушений в процессе транзита и не позволяют точно с логистической точки зрения спланировать и определить время на оформление груза. Такая неопределенность с временными затратами во время транзита влечет за собой дополнительные расходы контрагентов. Таким образом, перемещение товаров на транспортных магистралях стран Африки к югу от Сахары считается одним из самых дорогих в мире. В то же время вероятность успеха внешнеэкономической операции настолько низка, что порты в странах Африки к югу от Сахары считаются одними из наименее надежных (Аликс 2011) (Гекара и Чхетри 2013).

В контексте имплементации рекомендаций Балийского соглашения крайне необходима дематериализация процедур и применение информационных технологий. Работа с большим количеством бумажных документов существенно снижает скорость перемещения товаров через границу и мобильность перемещений товаров. Излишняя бюрократия и административные процедуры влекут за собой лишние расходы, ошибки в процессе обработки информации, и, конечно же, порождают неформальные отношения. Национальные стандарты при осуществлении определённых процедур противоречат продуктивности работы пропускных пунктов, эффективности перемещения товаров и грузов. Бюрократические издержки в случае задержки груза, который перемещается на условиях международного договора, доставляют массу проблем. А в международной торговле задержки недопустимы (Аликс и Пеллетье 2012). Члены организаций грузоперевозчиков в странах Западной Африки, которые не имеют выхода к морю, часто говорят о проблемных ситуациях, которые происходят в портах континента. Транзитные товары нагромождаются вокруг портовых терминалов, и владелец судна должен больше месяца ждать таможенного оформления груза. Эта ситуация также обсуждалась в средствах массовой информации Кот д'Ивуара: резкой критике была предана ситуация в округе Вриди, в порту Абиджана, где грузы задерживались и, как следствие, оформление постоянно затягивалось.

Балийское соглашение по многим аспектам можно назвать историческим. Например, благодаря этому соглашению в странах Африки к югу от Сахары был совершен революционный прорыв в структуре логистической цепочки. Эти реформы должны быть имплементированы как можно быстрее. К тому же следует обратиться к первой статье первого раздела вышеупомянутого соглашения. В ней указана информация, которая должна быть собрана каждым государством-членом соглашения, а именно:

- импортные, экспортные и транзитные процедуры (включая все пути сообщения и виды пунктов пропуска), а также документы необходимые для осуществления процедуры перемещения товаров через границу;
- применяемые ставки пошлин и налогов любого вида, взимаемые с импорта или экспорта;
- сборы и платежи, взимаемые государством в пользу правительственных ведомств с импорта, экспорта или транзита;
- правила классификации или оценки товаров для таможенных целей;
- законы и подзаконные акты, касающиеся правил происхождения товаров;
- импортные, экспортные или транзитные ограничения нетарифного характера;
- штрафные санкции при нарушении импортных, экспортных или транзитных формальностей;
- процедуры апелляций решений органов таможенного оформления;

– соглашения или их разделы с любой страной или странами, относящихся к осуществлению импортных, экспортных или транзитных операций;

– процедуры, касающиеся введения тарифных квот.

Ввиду того, что большинство коммерческих портов стран Африки к югу от Сахары – это основные места по сбору таможенных пошлин, логистические центры портов должны стать платформой для имплементации рекомендаций Балийского соглашения. Ближайшие перспективы развития экономической зоны стран Африки к югу от Сахары очевидны. В президентских речах многих стран этого региона (от Сенегала до Кот д'Ивуара и Республики Габон, включая Браззавиль) будущее рассматривается с точки зрения улучшения транспортных коммуникаций и снижения общего уровня бедности населения. Благие намерения очевидны. Борьба с коррупцией и неформальным решением вопросов должна осуществляться на уровне информационных технологий. Минимизация человеческого фактора и автоматизация процессов должны уменьшить распространение коррупционных схем в торговле, а налаженная логистика должна обеспечить странам Африки к югу от Сахары лидирующие позиции в международной торговле.

Такие инструменты информационных технологий, как система операционной деятельности в порту, система “Единого окна” в порту и национальная система единого окна – это реальный способ реализовать вышеуказанные программы. В 2014 году практически все государственные органы стран Африки к югу от Сахары выразили свое согласие на внедрение вышеупомянутых систем. Никто не говорит о том, что эти инструменты – панацея от проблем, однако имплементация таких программ позволит оперировать гибким инструментарием. А имплементировать эти программы следует в рамках Балийского соглашения.

Изменения должны произойти в портах, аэропортах, на пограничных постах, на внутренних логистических платформах. Дополнительные элементы данных программ имплементируются на уровне местных властей по желанию. Прозрачность в работе такой системы, изменение характера обмена документами должны стимулировать подвижность транспортной цепочки.

В аналитическом докладе об увеличении подвижности транспортных потоков указано:

“Международный успех системы операционной деятельности в порту, системы “Единого окна” в порту или системы единого торгового окна основан на абсолютной прозрачности обмена информационными протоколами.

Консультации и компромиссы помогут наладить систему сотрудничества, в которой прозрачность должна стать основным принципом. Интеграция и прозрачность информационных систем предполагают де-факто участие лиц, которые связаны с использованием общественных средств. Все стороны логистической цепочки должны понимать, что повышение скорости перемещения товаров принесет весомые дивиденды каждому. Коррупция и хищение бюджетных средств решаемы за счет минимизации человеческого фактора и автоматизации процедур таможенного оформления. Множественные ошибки обработки информации человеком будут уменьшены благодаря компьютеризации процедур. Текучесть транспортной сети снизит количество ошибок, вызванных человеческим фактором, а также сократит бюрократические процедуры” (Аликс 2014).

В контексте развивающихся стран, совершенствование системы сбора налогов возможно благодаря лучшему отслеживанию движения средств. В этом случае на кону конкурентоспособность всего государства или регионального политического образования.

В аналитическом докладе об увеличении подвижности транспортных потоков сказано следующее:



“В развивающихся странах сбор налогов и контроль за движением товаров и средств достигается благодаря резкому сокращению неформального поведения во время совершения логистических процедур в портах.

Учет и сбор налогов следует оптимизировать путем минимизации человеческого фактора и автоматизации процедуры. Стоимость международной сделки уменьшается за счет постоянного совершенствования принципов работы, особенно в том случае, когда товары или люди пересекают границу (Ндонга 2014). Интеграция систем достижима с помощью механического увеличения поступлений налогов, будь это таможенные, транспортные или логистические налоги” (Аликс 2014).

## **2. От управления изменениями к технологическим проектам...и не наоборот!**

Во-первых, необходимо понимать, что система “Единого окна” в порту, национальная система единого окна и система операционной деятельности в порту, – все они разработаны и применяются соответственно функциям, которые предоставляются государственными органами власти.

Общие определения без учета национальной специфики и полномочий можно описать следующим образом:

– Система операционной деятельности в порту – это инструмент, который помогает автоматизировать процессы управления, осуществляемые администрацией порта. Система обеспечивает эффективное управление такими процедурами, как прибытие судна в порт, концессионными соглашениями, которые помогают автоматически классифицировать грузы в базе данных на опасные и неопасные, что будет полезным при утилизации отходов. Система также поможет улучшить взаимоотношения с клиентами. Система операционной деятельности в порту направлена на полную автоматизацию процедур, что, в свою очередь, положительно повлияет на прибыль портов, повысит их конкурентоспособность, ускорит товарообмен (SOGET 2014).

В то время, как система операционной деятельности в порту – это инструмент администрации порта, система “Единого окна” в порту охватывает интересы всех заинтересованных сторон, в том числе транспортные и логистические сообщества.

Система “Единого окна” в порту определяется как нейтральная и открытая электронная платформа, предоставляющая безопасный обмен информацией между государственными и частными заинтересованными сторонами для повышения эффективности и конкурентоспособности в портовых и аэропортовых сообществах. Данная система позволяет оптимизировать и автоматизировать портовые и логистические процедуры посредством однократного представления данных и подключения транспортных и логистических цепочек к единой системе (SOGET 2014).

Например, на рисунке 1 показано, что сфера применения и способы имплементации система “Единого окна” в порту выходят далеко за рамки действия системы операционной деятельности в порту. Первая, в свою очередь, является базой для имплементации второй.

Основными заинтересованными сторонами в системе операционной деятельности в порту являются:

- администрация порта,
- судовладельцы,
- грузополучатели,
- судовые агенты,
- доковые лоцманы,



Источник: транспортно-экспедиторское агентство SOGET SOGET.

Рис. 1. Стороны, заинтересованные в имплементации системы операционной деятельности в порту и системы «Единого окна» в порту.

- перевозчики.
- операторы терминалов.

Следует отметить, что в имплементации системы «Единого окна» в порту заинтересованы практически все участники логистической цепочки:

- |                                    |                       |                               |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| • администрация порта              | • круизные линии      | • автомобильные перевозчики   |
| • администрация аэропорта          | • сюрвейерские услуги | • речные перевозчики          |
| • таможенные органы                | • таможенные брокеры  | • железнодорожные перевозчики |
| • другие государственные ведомства | • экспедиторы         | • импортеры / экспортеры      |
| • операторы терминала              | • логисты             | • банки                       |
| • судоходные компании              | • авиалинии           | • другие                      |

На рисунке 2 представлена сравнительная характеристика функций системы операционной деятельности в порту и системы «Единого окна» в порту.

Конечно, перечень основных функций системы операционной деятельности в порту и системы «Единого окна» в порту этим не ограничивается, и каждая страна или администрация порта имплементируют системы соответственно отечественным реалиям и потребностям. Каждая предлагаемая система имеет свои особенные характеристики, которые направлены на решение существующих проблем посредством имплементации электронной системы документооборота и упрощения системы деловодства. Очевидно, что сфера применения всех трех систем создает динамичную и унифицированную модель взаимодействия, которая показана на рисунке 3.

Комбинация трех инструментов соответствует целям, поставленным в Балийском соглашении. Это означает, что начиная с администрации порта (для системы операционной деятельности в порту) и до портовых и логистических сообществ (система «Единого окна» в порту), а также соответствующих министерств (национальная система единого окна), необходимо достичь консенсуса перед тем, как имплементировать остальные технические и технологические нововведения. Все заинтересованные стороны должны понимать ключевые элементы этих трёх систем (системы операционной деятельности в порту, системы «Единого окна» в порту, национальной системы единого окна). Обсуждение положений требует прохождения нескольких этапов:

– Крайне важно, чтобы государственные и частные заинтересованные стороны, на которых напрямую влияет скорость принятия решений в отношении имплементации вышеупомянутых систем, поняли преимущества предлагаемых вариантов.

система операционной деятельности в порту	система “Единого окна” в порту
управление “пунктом обращения”	подача декларации
управление потоком пассажиров и грузов	разгрузка контейнеров
управление платежами	таможенное оформление
управление ликвидацией отходов	заказ на поставку
управление концессиями (льготами)	биллинг (начисление оплаты)
управление пропускными пунктами портов	электронный доступ
управление портовой площадью	идентификация внутренних перевозчиков
статистические данные и панель управления	авторизация во время отправки груза из порта
управление информацией о клиентах	отправка груза из порта
	отправка контейнера под таможенным контролем
	сборные грузы (декларация, перевозки, оформление товаров)
	поступление груза на адрес импортера
	поступление пустых контейнеров в депо
	подтверждение брони
	сообщение о прибытии груза на терминал
	ордер на выпуск пустых контейнеров
	отправка из порта пустых контейнеров
	возвращение пустых контейнеров экспортеру
	разрешение таможенных органов на перемещение контейнера
	разрешение на погрузку: судоходные компании и экспедиторы
	загрузка груза в контейнер под таможенным контролем
	доставка на терминал
	погрузка на борт
	логистические и таможенные процедуры для транзитной перевозки грузов
	управление обращениями и расписанием работы
	отслеживание и контроль в реальном времени
	статистика реального времени
	регистрация по видам деятельности
инвентаризация товарно-материальных запасов	
централизованное начисление оплаты	

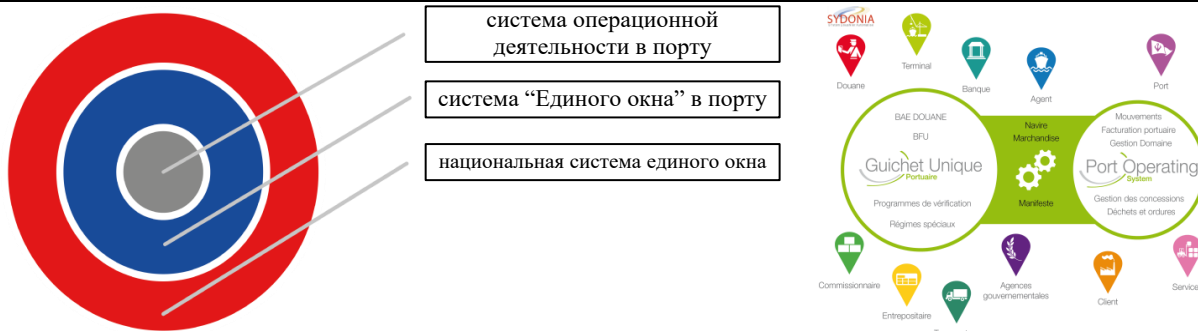
Источник: автор основывался на данных транспортно-экспедиторского агентства SOGET

*Рис. 2. Основные функции системы операционной деятельности в порту и системы “Единого окна” в порту*

– Крайне важно перед принятием решения касательно имплементации систем дать понять государственным и частным заинтересованным сторонам, что именно они будут ответственны за их реализацию.

Эти важные шаги могут проходить по разработанной методике Европейской Ассоциации портовых сообществ, которая включает в себя двенадцать основных этапов имплементации системы “Единого окна” в порту (рис. 4). Согласно первому этапу, необходимо “наладить взаимопонимание”. Более того, нужно создать настоящее портовое сообщество. В развивающихся странах подобные логистические и портовые сообщества находятся еще на начальной стадии своего развития. В качестве одного из способов имплементации Балийского пакета создание логически замкнутой





Источник: транспортно-экспедиторское агентство SOGET

Рис. 3. Система операционной деятельности в порту, система "Единого окна" в порту, национальная система единого окна: взаимодействие интегрированных систем.

### Как развить систему портовых сообществ |

Двенадцать этапов



Источник: Европейская ассоциация портовых сообществ

Рис. 4: Двенадцать основных этапов имплементации системы портового сообщества, предложенных Европейской ассоциацией портовых сообществ.

системы частных и публичных субъектов станет первым испытанием при имплементации системы "Единого окна" в порту и национальной системы единого окна. Конечно, для этого необходимо использовать нечто большее, нежели

сравнительный анализ или превентивные меры, направленные на функциональную совместимость ИТ-систем в конкретных условиях.

Минимизация человеческого фактора и постепенная реализация ИТ-решений в совместном управлении информационными потоками воспринимаются как угроза корпоративной этике заинтересованных сторон. Определение сфер действия систем и практика их применения требуют тщательного анализа всех возможных рисков, определения необходимых действий по имплементации ИТ-систем. В это должны быть вовлечены не только власти, но и частные предприниматели, связанные с перевозками. Результатом изменения сознания и практики торговли станет существенное упрощение процедур торговли.

Таможенная администрация будет испытывать сложности в изменении практики торговли и ведения бизнеса ввиду имплементации новых технических решений. С помощью системы управления рисками и технологий сотрудник таможенной службы превращается в логистического посредника. Прозрачность при управлении информацией об импорте, экспорте и транзите товаров позволит упростить процедуру оформления товара в портах или же при пересечении сухопутных границ. Как видим, работа таможенных органов является определяющим фактором успешной реализации информационных решений.

После упомянутых рекомендаций Балийского соглашения по эффективной имплементации технологических решений правительство должно понять важность компьютеризации и автоматизации процедур. Политическая сила духа, требуемая для изменения устоявшихся практик с целью общего благосостояния, должна стать темой ближайших политических собраний. Изменения в мыслях и культуре нельзя навязать принудительно. Для этого необходимы консультации на всех уровнях принятия управленческих решений. Изменения в менталитете должны затрагивать все заинтересованные стороны и происходить параллельно с внедрением технологических инноваций. Требуется мобилизация знаний. Требуется смелость и креативный подход для преодоления сопротивления в том случае, если субъекты не принимают или не включаются в ту или иную форму минимизации человеческого фактора. Первые уроки международного опыта имплементации Балийских соглашений говорят о том, что именно об изменениях в менталитете и культуре часто забывают.

### **3. Комментарии и отзывы о международном опыте**

Среди существующих примеров развивающихся стран, которые решились на внедрение технологических решений, два примера требуют особенно тщательного анализа.

Первый пример – республика Бенин, порт Котону: система “Единого окна” в порту, с 2013 года как результат соглашения о трансграничном управлении между Бенин и Того данная система расширила спектр своего действия.

Второй пример – Индонезия (столица Джакарта) крупнейший архипелаг в мире, который насчитывает более 17000 островов, на которых находится более 100 коммерческих и 614 некоммерческих портов.

В 2011 году порт Котону стал первым по имплементации данной концепции (системы “Единого окна” в порту) на западном побережье Африки, в то время как большое количество портов в Индонезии демонстрирует профессиональный подход, при использовании которого удалось трансформировать технологический проект в управленческий.

Проект системы “Единого окна” в порту Котону можно представить следующим образом: система “Единого окна” в порту Котону была запущена в октябре 2011 года, через 11 месяцев после договора концессии. Все бизнес-процессы

уже проходят намного проще и быстрее: ускорен обмен информации между таможенными органами, грузоперевозчиками, судоходными компаниями, операторами терминалов, экспедиторами, администрациями портов, банками и другими государственными структурами. Порт стал работать в более активном режиме (Паскаль Оливье SOGET АО 2013).

Программа, которую можно назвать “Гильдия – Союзы Организации”, была инициирована как вариант минимизации человеческого фактора в портовых и логистических сообществах порта Котону (Аликс и Гросдидье де Матон 2011). В Республике Бенин в этот процесс были вовлечены высшие эшелоны власти, поэтому в рамках процесса реализации новых решений менеджмента был создан “наблюдательный комитет” из пяти делегатов пяти министерств. Этот комитет выполняет важную функцию контроля за деятельностью координационного комитета в отношении некоторых рекомендаций по имплементации системы. В координационный комитет входят пять представителей из министерств, а также старшие представители, непосредственно занимающиеся имплементацией программы, включая агентов по погрузке и отправке грузов, экспедиторов, перевозчиков, представителей банков, сотрудники таможенной службы и администрации порта Котону.



Источник: транспортно-экспедиторское агентство SOGET, 2014

Рис. 5. Иерархическая структура органов, принимающих решение в отношении имплементации проекта “Система “Единого окна” в порту”

Три комиссии совместно обеспечивают успешную имплементацию решений, но только одна из них ориентирована на техническую сторону процесса, в то время как остальные имеют дело с подготовкой кадров и управлением изменениями. Комитет по подготовки кадров ориентирован на подготовку сотрудников, которые будут работать с новыми техническими решениями и ноу-хау. Этот комитет включает представителей каждой рабочей группы, которые участвуют в проекте “Система “Единого окна” в порту”. Учебные программы основываются на знаниях, применяемых на практике в конкретных случаях для того, чтобы сделать программу

максимально индивидуализированной. Комитет должен запустить процесс “обратной связи” для повышения качества и эффективности программы.

Такой подход возможно реализовать только лишь при сильном желании имплементировать культуру изменений на уровнях, которых потенциально может коснуться реализация новых технических решений. Во время имплементации новых технологий таких, как “Система “Единого окна” в порту”, нельзя недооценивать возникающее отторжение и отсутствие мотивации, которые нарушают процедуру реализации проекта. Комитет по управлению изменениями должен тесно сотрудничать с комитетом по подготовки кадров с целью прогноза последствий реализации ИТ-решений. Комитет должен контролировать возражения, следить за имплементацией проекта. В его функции также входит информирование всех заинтересованных субъектов о возможных последствиях имплементации и применения “Системы “Единого окна” в порту”. При этом комитет должен сделать особый акцент на преимущества имплементации системы.

Перед применением стратегий управления изменениями часто проводятся консультативные встречи со всеми заинтересованными субъектами с целью получения отзывов с их стороны. Принимать во внимание мнение общественности, учитывать их замечания и предложения – необходимое условие для успешной реализации проекта по типу того, который был осуществлён в порту Котону.

“Регулярная, если не сказать ежедневная посещаемость таможенного офиса позволяет внимательно наблюдать за сотрудниками таможенных органов, которые поначалу удивляются нашему присутствию, но быстро привыкают” – слова, произнесённые руководителем проекта “Система “Единого окна” в порту Котону” в 2014 году мадам Лоуренс Дебиан.

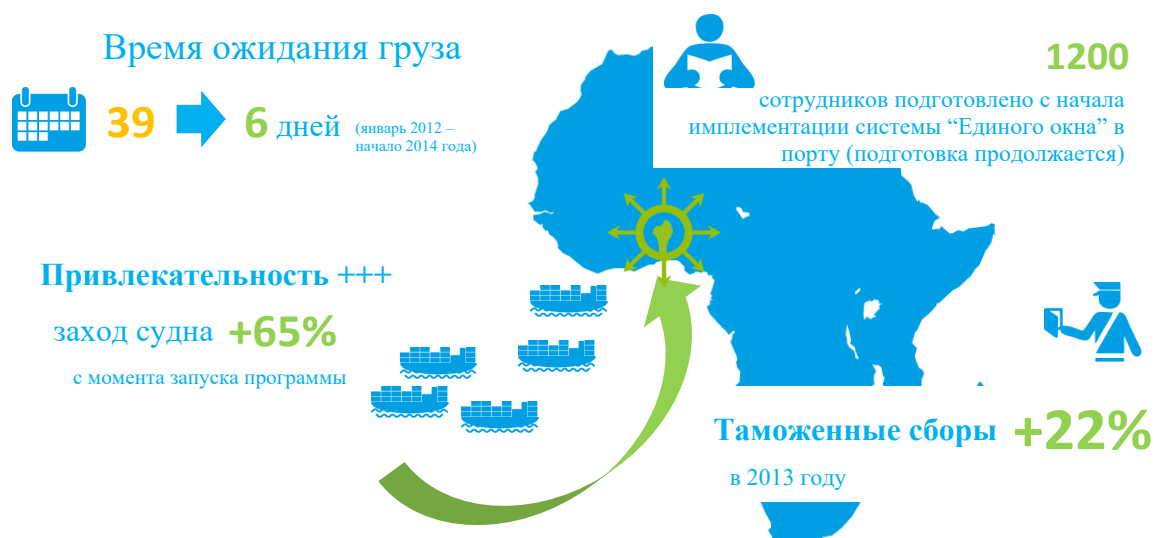
Умение хорошо объяснять, выслушивать, а также давать советы и рекомендации – признаки успеха. И все это действительно было налажено между всеми заинтересованными в торговле сторонами в Бенине. Для каждого из субъектов был создан специальный бланк для подачи жалоб, претензий и пожеланий касательно дальнейшего развития проекта. Обратная связь и отзывы непосредственных участников процесса (как наставников, так и обучаемых) должны помогать реализации проекта на всех его этапах. Право оставлять комментарии и отзывы даст возможность субъектам почувствовать себя неотъемлемой частью проекта.

Пример с портом Котону – уникальный в своем роде, поскольку он показал, как кардинальные реформы легализовали применение неформальной практики. Особенно это заметно среди небольших групп местных экспедиторов, которые поначалу были яркими противниками данной практики, однако после посещения тренингов и неформальных встреч экспедиторы поняли, что могут сами рассказать о том, как они видят свою работу. После получения соответствующей лицензии локальные экспедиторы могут поделиться своим опытом и навыками с портовым и логистическим сообществами, где они продемонстрируют эффективность и конкурентоспособность современных технологических инструментов, реализованных в рамках данного проекта. Как результат, экспедиторы смогут быть более конкурентоспособными на большом рынке.

Изменения, которые проходят на данном этапе, позволяют перевести режим работы на современный автоматизированный уровень, а также легализовать и урегулировать практику для того, чтобы большинство субъектов, вовлеченных в торговлю, повысили количественные и качественные стандарты своей торговли. За несколько месяцев до официального запуска проекта, в марте 2011 года на торгово-транспортной конференции под эгидой Всемирного банка было высказано пожелание экспертам и консультантам в отношении необходимости апеллировать к

убедительным показателям результативности проекта с целью оценки преимуществ имплементации данного проекта в таком порту, как Котону (Аликс и Гросдидье де Матон 2011). Ключевые показатели активной работы, статистика, компьютерное приложение с выводом итоговой информации были разработаны для фиксации и подтверждения прибыли, полученной в рамках проекта (СЕТМЕФ 2012).

На рисунке 6 показаны ключевые результаты, как, например, увеличение доходов (+22% ежегодно), а также обучение более тысячи человек.



Источник: транспортно-экспедиторское агентство SOGET, 2014

Рис. 6. Несколько показателей успешной работы системы “Единого окна” в порту Котону

Во время присуждения администрации порта Котону золотой награды ИТ Международной Ассоциации портов и гаваней в 2012 году в Лос-Анджелесе администрации международных портов признали успех Бенина и отметили, что это первый в истории случай, когда порт к югу от Сахары получил такое признание.

Во время церемонии награждения Генеральный секретарь Сусуму Нарусэ отметил следующее: “Для обмена передовой практикой и опытом Международная Ассоциация портов и гаваней отмечает успехи в управлении портами, награждая наиболее успешных. Награда 2013 года включает в себя три организационные награды: Коммуникации порта, Работа порта, Награда в сфере ИТ. Последняя была вручена сегодня порту Котону за успешную реализацию проекта “Система “Единого окна” в порту”. Система была введена в Бенине в 2011 и 2012 годах” (Бюро Веритас и SOGET АО, 2013).

Второй пример (напомним – это Индонезия), который мы обсудим в данной статье, подтверждает то, что такие информационные проекты как “Система “Единого окна” в порту” могут кардинально отличаться от тех, которые были имплементированы в Европе или в Африке. Индонезийская портовая корпорация решила имплементировать “Систему “Единого окна” в порту” в 2012 году. После реформ, проведенных в портах в 2008 году, эффективное осуществление портовых операций крайне важно для экономического развития и конкурентоспособности страны, потому что степень экономической состоятельности Индонезии, учитывая ее население и географические размеры, являются на сегодняшний день довольно большой проблемой. Поэтому для развития эффективности и конкурентоспособности



Индонезии предпринимаются различные действия, например, больше ста торговых портов, в том числе и порт в Джакарте, сейчас вовлечены в проект. Одной из главных целей имплементации системы “Единого окна” в порту является создание универсальных решений для международных и внутренних перевозок с целью улучшения транзитных функций местных портов.

Как отмечает Бамбанг Сусантоно, заместитель министра транспорта: “Введение в действие подобной системы позволит ускорить имплементацию индонезийской портовой сети – Инапортнет как составляющего элемента укрепления внутренних и международных связей Индонезии. А улучшение качества связи в портовой системе, несомненно, улучшит материально-техническую производительность и повысит конкурентоспособность экономики Индонезии” (SOGET Пресс релиз 2012) ”.

Управление изменениями и общественные преобразования являются ключевыми аспектами имплементации системы “Единого окна” в порту. С их использованием заинтересованные стороны смогут принять участие в имплементации данной системы. Тем не менее, те решения, которые идеально сработали в Бенине, не стали такими успешными в Индонезии.

Изначально было трудно найти спонсора, который финансировал бы проект и продвигал бы его среди других инвесторов. Очень часто спонсором приглашается орган власти высшего эшелона власти, который имеет значительное влияние на других субъектов власти. Учитывая особенности государственного строя Индонезии, где существует большое количество равноправных и однотипных государственных структур, было трудно найти подходящего спонсора. Даже если взять, к примеру, саму портовую систему, можно увидеть, что администрация порта делится на три административных подразделения: подразделение, отвечающее за работу морских объектов; подразделение, отвечающее за работу сухопутных объектов; подразделение, управляющее инфраструктурой, финансами и администрированием. Спонсировать программу могли непосредственные участники торговой цепи, такие как: таможенные органы, иммиграционная служба, служба здравоохранения, служба морских перевозок. Такие органы, на которые возложено достаточно специфических функций и обязанностей, сами для себя не могли решить, кто из них способен лучше и эффективнее продвигать и развивать проект.

Стоит также учесть и тот факт, что, хотя система “Единого окна” в порту и призвана упростить торговлю между частными лицами, она нужна не только им: этот проект потенциально позитивно повлияет на все общество в комплексе. Такая концепция продвигается во всем портовом сообществе. В Индонезии наблюдается немного иная ситуация. Каждое подразделение администрации порта хочет работать на своем собственном поприще, не выявляя особого желания сотрудничать даже во благо общества. Общественные трансформации, которые имели место в Бенине, не нашли своего продолжения в Индонезии. Именно поэтому в этой стране пришлось изменить стратегию имплементации системы “Единого окна” в порту.

После нескольких неудачных попыток привлечения государственного спонсора было принято решение привлечь заинтересованных лиц частного сектора экономики. Сами субъекты, заинтересованные в имплементации системы “Единого окна” в порту стали идеальными кандидатами на роль спонсоров проекта. Они были призваны убедить небольшие частные компании и государственные органы в том, что для успешной реализации проекта необходимо действовать сообща и под единым началом. Лоббируя проект, частные спонсоры планировали улучшить для себя условия торговли, активизировать деятельность портов посредством увеличения движения судов в порту. Заинтересовать государственные структуры удалось приведением аргументов в пользу увеличения товаропотока. Чем больше в портах

торгуют частные субъекты, тем большее количество налогов и платежей могут собрать государственные органы.

## **Выводы**

Прозрачная фискальная политика и нормативно-правовое регулирование (Всемирный банк 2012), (Гродидье де Матон 2014) деятельности государственных институтов (Оливьер и Аликс 2014), которые потенциально могут приносить реинвестиции (Программа развития инфраструктуры Африки 2011,) (Ведрэн и другие 2013) – это инструменты, благодаря которым станет возможной имплементация Балийского пакета соглашений в развивающихся странах. В статье была продемонстрирована взаимосвязь между упрощением торговли и экономическим развитием (Всемирный банк 2014), (Арвис и другие 2013). Рекомендации ООН устанавливают причинно-следственную связь между развитием торговли и упрощением процедур путем их автоматизации (Европейская экономическая комиссия ООН 2013). Эксперты настаивают на необходимости реформирования нормативно-правовой базы с целью достичь максимально эффективной имплементации новых решений.

Генеральный секретарь ВТамО демонстрирует четкую осведомленность о важности задачи, которая должна быть решена в ближайшие годы:

“Потенциал Соглашения по упрощению процедур торговли в Балийском пакете соглашений колоссальный. В соответствии с проведенными исследованиями, предложенные меры будут способствовать росту благосостояния государств путем уменьшения административной нагрузки и процедурных издержек. Подобные решения потенциально помогут развивающимся странам сэкономить около 325 миллиардов долларов США ежегодно и ускорят их интеграцию в международные логистические цепочки поставок. Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития, развивающиеся страны могут на 10% уменьшить торговые издержки и упростить торговые потоки для операторов. Потенциальные выгоды от упрощения торговли довольно значительны, особенно для стран, которым еще предстоит реформирование в этой сфере” (Всемирная Таможенная Организация, 2014).

Решение технических вопросов требует понимания проблем, лежащих в основе автоматизации процессов, а также вопросов, связанных с транспортировкой. В таможенных органах реформы проходят довольно сложно: при изменении систем управления международным потоком товаров, а также принципов управления порта могут возникать определенные проблемы.

Управление является ключевой концепцией Балийского пакета соглашений, независимо от экономической или политической ситуации в развивающихся странах. Движение в сторону прозрачного управления всеми заинтересованными сторонами – это необходимый шаг в достижении целей модернизации транспортных и логистических процедур, включая электронное оформление. Учитывая опыт Котону и Джакарты, успех реформ возможен только при условии постоянной поддержки со стороны всех участников торговой цепочки поставок. Профессиональная подготовка, осознание высокой значимости внедряемых ноу-хау сделают возможным изменение устоявшихся практик. Балийский пакет соглашений основывается на комбинации знаний и возможностей тех сторон, которые ранее работали изолированно друг от друга. Основные принципы государственной политики должны быть изменены согласно потребностям и целям заинтересованных участников торговой цепочки. Автоматизация транспортных операций подразумевает, что все участники

осведомлены о взаимных преимуществах электронной системы управления логистикой.

Конкурентоспособность стран с развивающейся экономикой зависит от этих изменений. Реформы должны повлиять на теневые процедуры, которые осуществляют заинтересованные участники торговой цепи: благодаря автоматизации процедур теневой сектор должен перейти в легальную среду. Коррупция и злоупотребление служебным положением тормозят развитие многих стран Африки к югу от Сахары. Именно порт Котону должен стать примером успешных реформ. На сегодняшний день опыт Котону востребован среди международных специалистов и банковских учреждений. Но больше всего в его развитии заинтересованы стороны логистического сообщества самого Бенина.

Абиджан (с имплементированной системой операционной деятельности в порту), Ломе (с имплементированной системой “Единого окна” в порту), Либревиль, Дакар и порты Демократической Республики Конго – все они являются примерами модернизированной системы работы порта в странах Африки. Анонсированные темпы роста (выше 6%) в ближайшие годы станут возможными благодаря безопасным, надежным и проверенным процедурам на пограничных пунктах пропуска. К тому же самим таможенным органам не нужно будет ничего для этого предпринимать!

## Литература

1. Alix, Y. 2014, *White Paper on Fluidity*, Soget S.A., Le Havre, 24 p.
2. Alix, Y. 2013, “Concession framework to implement and operate a Port Single Window”, *11<sup>th</sup> Intermodal Africa Conference*, March 27<sup>th</sup> to 28<sup>th</sup>, Dakar, Senegal
3. Alix, Y. 2011, “Production de données et solutions technologiques: des expériences françaises aux perspectives pour les communautés portuaires et logistiques ouest-africaines”, *International Single Windows Conference*, 2<sup>nd</sup> Edition, 8 – 9 Juin, Dakar, Sénégal
4. Alix, Y. & Grosdidier de Matons, J. 2011, Retour d’expériences sur la concession pour implanter et exploiter le guichet unique portuaire automatisé du Port Autonome de Cotonou au Bénin, *Transport Forum 2011 – 50 Years of Innovation in Transport: Achievements and Future Challenges*, The World Bank Group, Washington D.C., March 28 – 31, 32 p.
5. Alix, Y., Pelletier, J.F. 2012, “Actions novatrices dans la gestion des corridors au profit des pays sans littoral”, *Symposium international sur le transport et la logistique en Afrique “Comment promouvoir la chaîne logistique dans le contexte économique, logistique et technologique actuel?”*, 3<sup>ème</sup> édition, 25 au 27 septembre, Ouagadougou Burkina Faso
6. Alix, Y., Pelletier, J.F. 2011, “Trade Corridors, Value Networks & Logistics Performance: Applied methodology to Sub-Saharan Landlocked Countries”, *African Review of Maritime Affairs and Transportation*, January 2011, N°3. Nantes, pp. 50 – 56
7. Arvis, J.F., Shepherd, B., Duval, Y. & Utoktham, C. 2013, Trade Costs and Development: A New Data Set, *Economic Premise*, January 2013, Issue 104. World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, Washington D.C.
8. Arvis, J.F., Raballand, G. & Marteau, J.F. 2007, “*The Cost of Being Landlocked: Logistics Costs and Supply Chain Reliability*”, World Bank Policy Research Working Paper N°4258, June 2007, 81 p.
9. Banque Mondiale 2012, *Doing Business dans les Etats membres de l’OHADA 2012 – Comparaison de la réglementation des affaires dans les 16 Etats membres et à travers le monde*, Publication conjointe de la Banque mondiale et de la Société financière internationale. Washington D.C, 118 p.
10. Bureau Veritas & SOGET S.A, 2013, “Port Authority of Cotonou wins IAPH

Gold IT Award”, Official Press Release, May 9<sup>th</sup>, Los Angeles

11. CETMEF 2012, *Guichet unique et performance portuaire. Evolution des performances du port de Cotonou suite à la mise en place du, GUP*. Rapport de la Direction de l'ingénierie – Département Multimodalité. Juin 2013, 37 p.

12. Ernst & Young, 2012, *New innings for the Indian ports sector*, E&Y & Port Finance International Report. 76 p.

13. *Etude sur le Programme de Développement des Infrastructures en Afrique*, 2011, "Perspectives du secteur des Transports en Afrique à l'horizon 2040 – Phase I", Rapport C13542011, 122 p.

14. Galvão, C.B., Robles, L.T. & Guerise, L.C. 2013, "The Brazilian seaport system: A post-1990 institutional and economic review", *Research in Transportation Business and Management*, N°8, pp. 17 – 29

15. Gekara, V.O. & Chhetri, P. 2013, "Upstream transport corridor inefficiencies and the implications for port performance: a case analysis of Mombasa Port and the Northern Corridor", *Maritime Policy & Management*. 40, N°6, pp. 559 – 573

16. Global Trade Facilitation Conference, 2013, "Beyond Single Windows: Paperless Supply Chains for Trade Facilitation and Inclusive Development", Conference Report. United Nations Conference, Bangkok, 18 – 19<sup>th</sup> November, Conference Report, 20 p.

17. Grosdidier de Matons, J. 2014, *Les instruments juridiques internationaux de facilitation du transport et du commerce en Afrique*, 2<sup>nd</sup> Edition, SSATP, Banque Mondiale. Washington D.C., 311 p.

18. Hoffmann, J. 2012, "Corridors of the Sea: an investigation into Liner Shipping Connectivity", In *Les corridors de transport* (sous la direction de Yann Alix), Editions EMS, Caen, pp 263 – 276

19. McLinden, G., Fanta, E., Widdowson, D., Doyle, T., (Editors) 2011, *Border Management Modernization*, The World Bank Group, Washington D.C. 381 p.

20. Ndonga, D. 2014, Promoting Single Windows as a tool for development, *WCO News*, N°73, February 2014, 38 – 40

21. Ollivier, P. & Alix, Y. 2014, "WTO Bali Trade Facilitation Agreement: Challenge & Impact on Ports in Africa", *TOC Market Briefing West Africa. 1st Edition*, December 10<sup>th</sup> & 11<sup>th</sup>, Tenerife. Spain, *Accepted – Forthcoming*

22. Message from the Secretary General of the World Customs Organization. Viewed, May 14<sup>th</sup> 2014, <http://www.wcoomd.org/fr/topics/wco-implementing-the-wto-atf/message-from-sg.aspx>

23. Pelletier, J.F. 2012, "Les indicateurs de performance logistique pour les corridors de transport", In *Les corridors de transport* (sous la direction de Yann Alix), Editions EMS, Caen, pp 87 – 105

24. Raballand, G., Refas, S., Beuran, M. & Isik, G. 2012, "Why does cargo spend weeks in Sub-Saharan African Ports Lessons from Six Countries", The World Bank, Washington D.C., 164 p.

25. SOGET SA 2012, "Indonesia Port Corporation II implements the largest Port Community System in the World with Soget", Soget Press Release, September 27<sup>th</sup> 2012, Le Havre

26. The World Bank Group, 2014, *Connecting to Compete 2014, Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington D.C., 72 p.

27. Traoré, A. 2014, "Développement des plateformes logistiques intérieures et enjeux de la desserte de l'économie enclavée", 1<sup>er</sup> forum économique pour le développement de la ville et du port de San Pedro. 7 au 9 mai 2014, San Pedro, Côte d'Ivoire

28. *UK Trade & Investment*, 2011, *Opportunities for UK-Based Companies in the Ports Sector*, Solutions for Business, Accessing International Markets Report, 47 p.

29. *United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business*, 2013, *Establishing a Legal Framework for an International Trade Single Window*, Recommendation 35, United Nations, New – York and Geneva, 8 p.

30. Védrine, H., Zinsou, L., Thiam, T., Severino, J.M. & El Karoui, H. 2013, *Un partenariat pour l'avenir: 15 propositions pour une nouvelle dynamique économique entre l'Afrique et la France*, Rapport au Ministère de l'Economie et des Finances. République Française. Paris, 172 p.

31. *West Africa Trade Hub*, 2013, "*Tendances du transport et de la logistique sur l'axe Tema-Ouagadougou-Bamako*", Rapport technique N°51, 123 p.