

УДК 005.2:338.47

Осипов В.М.

*доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник відділу міжрегіонального економічного розвитку
Українського економічного розвитку Українського Причорномор'я
Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України*

Яцкевич І.В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної та фінансової політики
Одеського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління
при Президентові України*

РОЗВИТОК АЛЬЯНСУ У СФЕРІ ЗВ'ЯЗКУ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ: ОЦІНКА ПОТЕНЦІЙНОЇ СИНЕРГІЇ

У статті визначено, що в сучасних умовах перспективним напрямом розвитку суб'єктів підприємницької діяльності у сфері зв'язку та інформатизації є формування альянсів. Автори досліджують сутність синергії альянсу у сфері зв'язку й інформатизації та пропонують підхід щодо визначення оцінки ефекту синергії альянсу від взаємодії учасників-партнерів за допомогою аналізу вигод і витрат.

Ключові слова: альянс, аналіз вигод і витрат, взаємодія, ефект, синергія, учасники-партнери у сфері зв'язку та інформатизації.

Осипов В.М., Яцкевич И.В. РАЗВИТИЕ АЛЪЯНСА В СФЕРЕ СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ: ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ СИНЕРГИИ

В статье определено, что в современных условиях перспективным направлением развития субъектов предпринимательской деятельности в сфере связи и информатизации является формирование альянсов. Авторы исследуют сущность синергии альянса в сфере связи и информатизации и предлагают подход к определению оценки эффекта синергии альянса от взаимодействия участников-партнеров с помощью анализа выгод и расходов.

Ключевые слова: альянс, анализ выгод и затрат, взаимодействие, эффект, синергия, участники-партнеры в сфере связи и информатизации.

Osyrov V.M., Yatskevych I.V. DEVELOPMENT OF ALLIANCE IN THE FIELD OF COMMUNICATION AND INFORMATION: RATING OF POTENTIAL SYNERGY

The article stipulates that promising direction of development of business entities in the field of communication and information, in modern terms, is the formation of alliances. The authors explore the essence of alliance synergy in the field of communication and information, and propose an approach to the definition of evaluation synergies from the interaction between the participants of the alliance partners through an analysis of benefits and costs.

Keywords: alliance, cost-benefit analysis, interaction effect, synergy, participants, partners in the field of communication and information.

Постановка проблеми. Розвиток сфери зв'язку та інформатизації (зв'язку), прискорення науково-технічного прогресу, високий рівень динаміки змін зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби між підприємствами, які працюють у сфері зв'язку (ПЗ), формування і розвиток інтегрованих структур сприяють виникненню нових або оптимізації наявних підходів до їхнього управління. Так, розвиток зв'язку сприяє виникненню альянсів, які спонукають до формування взаємовідносин між учасниками-партнерами альянсу зі зв'язку (УПАЗ), які пов'язані між собою єдиною загальною стратегічною метою, використанням ресурсів, вимогами споживачів до якості послуг зв'язку. Як наслідок, УПАЗ взаємодіють з метою отримання синергії за рахунок використання спільних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику сутності терміна «синергія» вивчали такі вчені-економісти, як І. Ансофф, В. Балабан, М. Глущенко, О. Зелтинь, Д. Олянич, М. Сергеев, Р. Хасанов та ін. [1–10]. Проте їх роботи присвячені загальним питанням синергії: поняття, сутність, види, джерела отримання синергізму тощо.

Водночас проблематику синергії у зв'язку досліджували такі вчені-економісти, як І. Костильов, Е. Купріянова, С. Макаров та ін. [11–15]. Їх дослі-

дження торкаються загальних питань синергії, ефекту від злиття підприємств телекомунікаційної сфери та ін. Проте зазначене питання не досліджувалось з урахуванням особливостей взаємодії УПАЗ та формування і розвитку альянсу зі зв'язку, що обґрунтовує подальші наукові дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності та підхід щодо оцінки потенційної синергії альянсу зі зв'язку від взаємодії УПАЗ.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що в науковій літературі можна зустріти різні тлумачення поняття терміна «синергія». Так, під поняттям «синергія» розуміють:

– зростання ефективності діяльності в результаті злиття компаній порівняно з діяльністю до об'єднання [3];

– атрибут диверсифікації на підприємствах і будь-якого іншого роду суміщення видів діяльності або впливів [3]. У роботі зазначається, що в принципі може мати місце з'єднання або об'єктів діяльності, або її суб'єктів, але частіше зустрічається і те, й інше разом;

– зростання ефективності діяльності в результаті з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту, емерджентності [15];

– сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми [16];

– енергію або силу, створювану в процесі спільної роботи різних частин або процесів [17];

– вигоду, отриману від комбінування двох або більше елементів (або бізнесу) таким чином, що продуктивність отриманої комбінації вища, ніж сума її окремих елементів (або бізнесу) [17].

Проте найбільш поширене тлумачення синергії запропонував

І. Ансофф: «явище, коли доходи (або інші результати діяльності) від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від використання тих самих ресурсів окремо, часто називають ефектом

« $2 + 2 = 5$ » [1; 2]. Проте у своїй роботі він зазначає, що в останні роки концепція синергії розширила своє тлумачення: вищенаведена формула доповнилася поняттям можливого негативного синергічного ефекту « $2 + 2 < 4$ », особливо у загальному корпоративному управлінні. Ефект « $2 + 2 < 4$ » пояснюється тим, що у деяких підприємств з'являються такі зони, які різко відрізняються від інших, традиційних за рівнем нестабільності і критичним фактором успіху.

Синергія при взаємодії учасників-партнерів дозволяє їм збільшити свої операційні доходи та збільшити зростання обох. Тому останнім часом питання щодо ролі синергії за різних форм інтеграції є актуальними. Для підприємства синергія – фактор його «цінності», що дозволяє підрозділам підприємства або бізнес-одиницям [18] досягати більш високого рівня прибутку (або іншого показника ефективності), ніж вони мали, функціонуючи окремо.

Проаналізовані праці згаданих вчених щодо сутності синергії дали можливість констатувати тезу, що синергія альянсу зі зв'язку, як і в інших галузях, виникає за рахунок ефективного злиття ресурсів (трудоових, фінансових, матеріальних тощо), технічного забезпечення, знань, навичок, стратегії розвитку, фінансових засобів, засобів виробництва та ін., які є в УПАЗ. Тобто синергія альянсу зі зв'язку проявляється у результаті взаємодії УПАЗ при використанні спільних ресурсів при досягненні спільних цілей. Можна зазначити, що синергія альянсу виникає при мобілізації переваг кожного УПАЗ [19; 20].

Наявність синергії альянсу зі зв'язку від взаємодії УПАЗ та вміння керувати цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу у зв'язку, яка виявляється у вагомості цього альянсу на ринку, у створенні нових послуг зв'язку та інформатизації, в отриманні додаткового прибутку, прискоренні впровадження інвестицій, прагненні до збільшення обсягів надання послуг зв'язку та інформатизації, скороченні виробничих витрат та витрат на управління, забезпеченні економії найважливіших ресурсів.

Однак, варто зазначити, що для кожного УПАЗ важливо визначити синергію альянсу перед та після формуванням альянсу, тобто потенційну синергію та синергетичний ефект. Подальші наукові дослідження авторів присвячені дослідженню потенційної синергії як першочерговому етапу при формуванні альянсу зі зв'язку.

Відповідно, управління альянсом у зв'язку має бути організоване таким чином, щоб домогтися реалізації потенційної синергії від УПАЗ. Це можливо за обстав, які можуть оцінити потенційну синергію від взаємодії УПАЗ перед формуванням альянсу:

– взаємодія УПАЗ – це об'єднання можливостей і зусиль при створенні та наданні послуг зв'язку,

використовуючи спільні ресурси всіх учасників таких відносин, управляючи спільними ресурсами та оптимізацією витрат, які дозволяють скоротити витрати виробництва;

– потенційні можливості кожного УПАЗ містять джерело синергії – об'єднання ресурсів дозволяє значно збільшити обсяг надання послуг зв'язку та покращити їх якість.

При взаємодії УПАЗ важливе не тільки поєднання потенціалів кожного УПАЗ, а й їх узгоджена поведінка та взаємна підтримка зв'язків між собою. Адже навіть при чіткому розподілі ресурсів відповідальності та роботи часто буває так, що якусь частину завдання одного УПАЗ може більш професійно виконати інший УПАЗ. Узгоджений обмін такими частинами загальної роботи може усунути навіязування потенціалів УПАЗ, дати позитивну синергію і підвищити сумарну ефективність. Тому підвищення загального потенціалу одного з УПАЗ еквівалентне придбання нового ресурсу, а зниження загального потенціалу – еквівалентне фактичній втраті альянсом у зв'язку частини кількісного ресурсу. Як наслідок, синергія – це не тільки сприятливе поєднання ресурсів УПАЗ, а й узгоджена їхня поведінка, зв'язки, відносини.

Функціональна структура альянсу зі зв'язку обумовлює таку взаємодію її партнерів і різноякісних потенціалів, які максимально реалізують позитивну синергію та виключають негативні ефекти взаємодії УПАЗ. Для того щоб використовувати синергію, необхідно оцінити потенційну синергію і вибудувати стратегію розвитку взаємодії УПАЗ, використовуючи вигоди та витрати, які супроводжуються при формуванні альянсу зі зв'язку. Як наслідок, УПАЗ повинні мати можливість оцінити потенційну синергію від формування та розвитку альянсу зі зв'язку за допомогою аналізу вигід і витрат (далі – АВВ) [19; 20].

Існує точка зору, що АВВ – це спроба підрахунку всіх значущих витрат і доходів, що виникають у результаті кожного вибору, зробленого, як правило, на основі неекономічних міркувань (наприклад, з точки зору стратегічних вигід того чи іншого вирішення проблеми) і подальшого їх підсумовування за певний проміжок часу (наприклад за період наступного року). Аналіз передбачає «об'єктивну» кількісну оцінку для кожного вибору [21].

АВВ широко використовується сучасною економічною наукою при оцінці різних проектів. Так, у науковій літературі визначено, що АВВ – «метод аналізу інвестиційного проекту шляхом порівняння витрат на його здійснення з очікуваними економічними результатами (доходи, прибуток) та іншими вигодами (соціальними, політичними тощо)» [16]. Його використовують, коли повні ринкові оцінки наслідків цих проектів (програм) неможливі через те, що окремі компоненти цих повних витрат або повних вигід не можуть бути адекватно описані за допомогою цінових показників (не мають грошових оцінок), оскільки доводиться враховувати зовнішні ефекти і суспільні блага. Водночас він дозволяє з різних сторін оцінити вплив того чи іншого проекту на рівень суспільного добробуту протягом будь-якого періоду часу [21].

АВВ іноді розглядають як метод оцінювання ефективності інвестиційних проектів, що реалізуються у суспільному секторі [16].

У [16] зазначено, що АВВ застосовується для оцінки державних проектів, де в рамках аналізу обов'язково розглядається вплив проекту на сус-

пільний добробут. Процес аналізу охоплює грошову оцінку початкового вкладу і можливих витрат у процесі здійснення проекту й оцінки очікуваної віддачі від проекту.

Процес оцінки складається з декількох стадій, протягом кожної з яких ретельно оцінюються витрати і вигоди для різних груп населення, розглядаються можливі результати проекту, які можуть спричинити за собою додаткові втрати або доходи.

АВВ включає чотири основних етапи [16]:

- визначення витрат і вигод проекту – формується всі пов'язані з ним витрати і вигоди, обґрунтовується їх зв'язок з проектом. Новий проект повинен залучити ресурси з іншої сфери економіки. Подібний перехід ресурсів тягне за собою виробництво в одній сфері та спад виробництва в іншій. На цьому етапі аналізу важливо порівняти збитки і вигоди;

- оцінка витрат і вигод – відчутні блага, такі як капітальне обладнання, праця, земля та інші повинні бути оцінені. Вартість подібних благ можна отримати, використовуючи інформацію про ціни будь-якого конкурентного ринку. Крім того, необхідно оцінити соціальну відповідальність, таку як людське життя, час, природоохоронні фактори;

- порівняння сумарних витрат і вигод протягом існування проекту – оцінюються з вартістю інвестицій в проект на певний момент. Для здійснення подібного порівняння використовується ставка дисконтування;

- вибір проекту – проекти розташовують від найкращого до найгіршого на основі коефіцієнта витрат-вигод, чистої приведеної вартості проекту, коефіцієнта окупності капіталовкладень. Згідно з даними критеріями проект приймається, якщо його коефіцієнт витрат-вигод і чиста приведена вартість більше нуля і коефіцієнт окупності капіталовкладень вищий ніж ринковий рівень окупності.

Можливості застосування АВВ є значно ширшими. Визначення потенційної оцінки синергії взаємодії УПАЗ за рахунок АВВ – це спроба підрахунку всіх значущих витрат і вигод, які виникнуть при формуванні альянсу зі зв'язку в результаті кожної взаємодії УПАЗ, виконаного на основі неекономічних міркувань з подальшим їх підсумовуванням, тобто кількісна оцінка при формуванні та розвитку взаємовідносин між УПАЗ.

Кількісна оцінка витрат і вигод при формуванні та розвитку взаємовідносин між УПАЗ пов'язана з урахуванням безповоротних витрат та неявних вигод.

Слід зазначити, що у цьому аспекті досліджень безповоротні витрати взаємодії УПАЗ – це здійснені витрати, які неможливо відшкодувати прийняттям чи неприйняттям рішення щодо формування та розвитку взаємовідносин між УПАЗ.

Якщо відбувається потенційна оцінка доцільності формування та розвитку взаємовідносин між УПАЗ, то всі витрати, здійснені до прийняття рішення про формування альянсу, не повинні враховуватися, бо їх не можна відшкодувати і вони ніяким чином не впливають на його ефективність. Прикладом таких витрат є витрати на проведення досліджень з визначення партнера, методу розрахунку трансфертної ціни, здійснення переговорів щодо формування альянсу, формування системи управління взаємовідносин між УПАЗ тощо. Слід зазначити, що обсяг таких витрат – не малий та залежить від видів альянсів зі зв'язку, масштабності альянсу, ролі УПАЗ тощо.

Неявні вигоди від взаємодії УПАЗ – це неотримані вигоди від найкращого альтернативного вико-

ристання активів УПАЗ, внаслідок чого відбулося формування та розвиток взаємовідносин між УПАЗ.

Необхідність обліку неявних вигод впливає з принципу альтернативної вартості через ресурси, які вже мають УПАЗ, й внаслідок чого може відбуватися виробничий процес в альянсі. Так, наприклад, один з УПАЗ має у власності споруду, яку збирається використовувати при взаємодії з іншим партнером. Явного грошового потоку не передбачається, але споруда є складовою витрат альянсу зі зв'язку.

До неявних вигід від взаємодії УПАЗ належать також вигоди, які не мають прямої грошової оцінки, до них можна зарахувати отримання нових споживачів послуг зв'язку, посилення конкурентоспроможності ПЗ зі зв'язку, покращення позицій бренду ПЗ, підвищення лояльності до найбільш прибуткових споживачів послуг зв'язку (корпоративних клієнтів) тощо.

Перелік показників для здійснення оцінки потенційної синергії від формування та розвитку альянсу зі зв'язку на базі проведення АВВ наведено у таблиці 1.

Таблиця 1
Показники оцінки потенційної синергії від формування та розвитку альянсу у сфері зв'язку та інформатизації

Безповоротні витрати	Неявні вигоди
– проведення досліджень з визначення партнера	– можливість територіального розширення з надання послуг зв'язку за рахунок партнера
– проведення досліджень з визначення методу розрахунку трансфертної ціни	– партнер може більше вкладати кошти у розвиток АЗ та у просування послуг зв'язку та ін.
– проведення досліджень з формування соціальної відповідальності між УПАЗ	– зменшення ризику щодо альтернативної вартості з надання послуг зв'язку
– проведення досліджень з оцінювання ефективності формування та розвитку АЗ	– незалежно від прийняття рішення щодо формування АЗ PR-компанія дозволяє підприємству бути «на слуху»
– проведення досліджень з оцінювання потенціалу/ресурсів партнера	– покращення іміджу кожного УПАЗ
– здійснення переговорів щодо формування АЗ	– довіра між УПАЗ
– формування системи управління зі взаємодії між УПАЗ	
– забезпечення прозорості взаємодії між УПАЗ	
– формування довіри між УПАЗ	

Рекомендовані показники у таблиці можуть змінюватися в залежності від виду альянсу, стратегії взаємовідносин між УПАЗ, цілей, пріоритетів та цінностей УПАЗ. Як наслідок, рекомендовані показники для здійснення оцінки потенційної синергії від формування та розвитку альянсу зі зв'язку шляхом АВВ мають концептуальний характер.

На практиці оцінювання потенційної оцінки синергії від формування та розвитку альянсу зі зв'язку відбувається за допомогою узгодження показників, що характеризують безповоротні витрати та неявні вигоди для кожного УПАЗ за рахунок використання рейтингової оцінки.

Для здійснення оцінки потенційної синергії від формування та розвитку альянсу шляхом АВВ, УПАЗ повинні пройти певну процедуру, яка склада-

ється з декількох етапів. Відповідно, систематизуємо етапи проведення АВВ для визначення потенційної синергії від формування та розвитку альянсу у СЗІ (рис. 1):

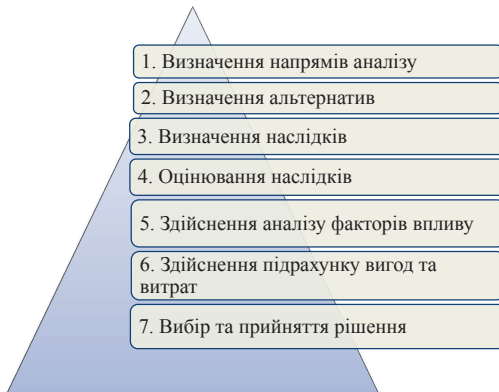


Рис. 1. Етапи проведення аналізу вигод і витрат для визначення потенційної синергії від формування та розвитку альянсу

1. Визначення напрямів аналізу для визначення потенційної синергії від формування та розвитку альянсу зі зв'язку: які саме вигоди і витрати необхідно брати до уваги при формуванні та розвитку альянсу. Водночас при визначенні напрямів аналізу УПАЗ покладаються на ресурси, які будуть використовуватись (виробничі, технічні, трудові, фінансові) при взаємодії, та на ефективність, яку прагнуть отримати при використанні зазначених ресурсів.

2. Визначення альтернатив – альтернативи щодо вигод та витрат при визначенні потенційної синергії від формування та розвитку альянсу зі зв'язку можуть бути багатовимірними. Так, наприклад прийняття рішення з формування альянсу чи відмова від нього, негайна реалізація чи відкладення на майбутнє, склад ресурсів, які будуть використані при взаємодії УПАЗ, напрями використання та розподілу результатів тощо. Кількість альтернатив може бути надзвичайно великою, тому важливо обмежитись реалістичною кількістю найбільш важливих альтернативних варіантів з отримання вигод та витрат.

3. Визначення наслідків від прийняття рішення щодо формування альянсу зі зв'язку – визначення вигод та витрат від взаємодії УПАЗ.

4. Оцінювання наслідків від формування та розвитку альянсу зі зв'язку – на етапі оцінювання важливо адекватно і реалістично визначити показники за кожним наслідком від формування та розвитку альянсу, при позитивних та негативних результатах взаємодії УПАЗ шляхом рейтингової оцінки. При оцінюванні наслідків від формування та розвитку альянсу УПАЗ повинні здійснювати підрахунки з урахуванням очікуваної життєздатності альянсу.

5. Здійснення аналізу факторів впливу на формування та розвиток альянсу зі зв'язку передбачає обчислення впливу різноманітних випадкових факторів на прийняття рішення щодо формування та розвитку альянсу. Аналіз факторів здійснюється шляхом рейтингової оцінки.

6. Здійснення підрахунку вигод та витрат від формування та розвитку альянсу зі зв'язку.

7. Вибір та прийняття рішення з найбільшою кількістю вигод щодо формування та розвитку альянсу зі зв'язку.

Слід зазначити, що прагнення визначити наслідки та фактори впливу на формування альянсу зі зв'язку за допомогою рейтингової системи оцінки, дозволяє упорядкувати у вигляді списку вигоди, витрати та фактори на основі рейтингових оцінок від найбільш до найменш вагомих.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, сутність синергії та її роль у підприємницькій діяльності останніми роками значно змінилися. Ці зміни відбулись за рахунок змін підприємницького середовища, вимог керівників підприємств, розповсюдження різних форм інтеграції в усіх галузях, зокрема й у галузі зв'язку.

Саме за цих обставин пріоритетним напрямом є визначення потенційної синергії від формування та розвитку альянсу зі зв'язку з використанням АВВ.

АВВ дає можливість своєчасно прийняти відповідні рішення, оцінити пріоритети взаємодії УПАЗ та обґрунтувати стратегічні пріоритети. Водночас він здійснюється легко, якісно і неупереджено, а також надає кожному УПАЗ об'єктивні оцінки наслідків при досягненні зазначених цілей, при цьому зменшуючи ймовірність прийняття неефективних рішень.

Рекомендований авторами підхід щодо здійснення оцінки потенційної синергії альянсу зі зв'язку є не фінансовим, проте можливо використовувати фінансові показники при визначенні синергетичного ефекту від функціонування альянсу за деякий період часу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
3. Балабан В.А. О многообразных проявлениях синергии, их общности и различиях / В.А. Балабан // *Фундаментальные исследования*. – 2009. – № 5. – С. 119–121.
4. Балабан В.А. Синергия: сферы проявления и источники получения [Электронный ресурс] / В.А. Балабан // *Вестник ТГЭУ*. – 2006. – № 3. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/sinergiya-sfery-proyavleniya-i-istochniki-polucheniya>.
5. Глушенко М.Е. Синергия как цель интеграции в холдингах [Электронный ресурс] / М.Е. Глушенко // *НКО «Открытая наука»*. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/sinergiya-kak-tsel-integratsii-v-holdingah>.
6. Зельтень А.С. Основные направления эволюции крупных промышленных фирм в рыночной экономике / А.С. Зельтень // *Проблемы прогнозирования*. – 1995. – № 1. – С. 130–142.
7. Олянич Д.В. Закон синергии в организации [Электронный ресурс] / Д.В. Олянич // *Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум»*. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2012/10/03/zakon_sinergii_v_organizacii.html.
8. Рыночная экономика: современная теория и практика управления [Электронный ресурс]. – Одесса : Наука и техника, 2003. – Т.6, вып. 6. – Режим доступа : <http://books.google.com.ua/books?id=CHRvFPZwLk4C&pg=PA316&lpg=PA316&dq>.
9. Сергеев Н.А. Объекты синергии при интеграции предприятий ЛПК / Н.А. Сергеев // *Российское предпринимательство*. – 2011. – Вып. 1, № 4(181). – С. 110–114.
10. Хасанов Р.Х. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов [Электронный ресурс] / Р.Х. Хасанов // *Проблемы современной экономики*. – 2009. – № 3(31). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2784>.
11. Костылев И. Синергия при управлении ИТ в группе возможна [Электронный ресурс] / И. Костылев // *Банковское обозрение*. – 2013. – № 5(172). – Режим доступа : <http://bosfera.ru/bo/2013/05/sinergiya-pri-upravlenii-it-v-gruppe-vozmozhna>.
12. Куприянова Е.А. Синергетический эффект от слияния предприятий телекоммуникационной сферы [Электронный ресурс] / Е.А. Куприянова, А.П. Дзюрак // *Международный*

- экономический форум. – Режим доступа : <http://conference.be5.biz/r2011/1047.htm>.
13. Макаров С. ИТ и Телеком: синергия в интересах потребителя [Электронный ресурс] / С. Макаров. – LinkedIn Corporation. – Режим доступа : <http://www.slideshare.net/StaniislavM/ss-16947022>.
 14. Синергия ИТ и телекома в корпоративном облаке: шаг в будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.comnews.ru/node/80542#ixzz30U3ybwLV>.
 15. Синергия. Коммуникативные стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://san-script-synergy.narod.ru/synergy.html>.
 16. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
 17. Синергия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cecsi.ru/coach/synergy.html>.
 18. Абасов А. Цифровой разрыв в процессе глобализации [Электронный ресурс] / А. Абасов. – Режим доступа : <http://gsf.inesnet.ru/?p=248>.
 19. Яцкевич І.В. Оцінка ефекту синергії альянсу / І.В. Яцкевич // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 33–38.
 20. Яцкевич І.В. Синергія функціонування альянсу / І.В. Яцкевич // Вісник тернопільського національного університету. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – № 5. – С. 372–376.
 21. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие [для вузов] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

УДК 334.722

Ярмолович Ю.Р.
*кандидат технических наук,
старший преподаватель кафедры морских перевозок
Одесской национальной морской академии*

Ярмолович Д.Ю.
*аспирант
Института проблем рынка и экономико-экологических исследований
Национальной академии наук Украины*

ОСОБЕННОСТИ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА БРОКЕРСКОЙ КОМПАНИИ (ФРАХТОВЫЙ РЫНОК)

Статья посвящена выявлению и учету особенностей планирования, создания и развития брокерских компаний, работающих на открытом фрахтовом рынке. Рассмотрены типовая структура компании и направления деятельности, возможности сокращения расходов компании на этапе становления.

Ключевые слова: фрахтование, фрахтовый брокер, бизнес-план, фрахтовый рынок.

Ярмолович Ю.Р., Ярмолович Д.Ю. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ БРОКЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ (ФРАХТОВИЙ РИНОК)

Стаття присвячена виявленню та обліку особливостей планування, створення та розвитку брокерських компаній, які працюють на відкритому фрахтовому ринку. Розглянуто типовий склад компанії та напрями її діяльності, можливості скорочення витрат на етапі розвитку.

Ключові слова: фрахтування, фрахтовий брокер, бізнес-план, фрахтовий ринок.

Yarmolovych Y.R., Yarmolovych D.Y. PECULIARITIES OF DRAWING UP BROKERAGE COMPANY BUSINESS PLAN (FREIGHT MARKET)

The article is devoted start up, planning and development of a brokerage company in an open freight market. The structure of the company has been investigated together with the line of its activity. The possibilities of costs saving at the stage of development, as well as typical composition of the company have been evaluated.

Keywords: freight, freight broker, business plan, freight market.

Постановка проблемы. При создании компаний, основной деятельностью которых является фрахтование тоннажа, возникает необходимость учета ряда особенностей, присущих этому виду деятельности в условиях открытого фрахтового рынка.

Анализ последних исследований и публикаций. На сегодняшний день существует множество публикаций, посвященных тематике фрахтования морских судов, принципам построения и развития брокерских компаний. Представляют интерес работы авторов А.Г. Левицкого, Р.Р. Оберга, Н.А. Фафурина, Ю.Г. Гудина, Л.В. Моисеева, Г.Е. Гуревича, Э.Л. Лимонова. Из последних исследований можно отметить работы таких исследователей как Забелин В.Г., I. Gorton, M. Stopford и многих других, которые осветили рыночные, экономические, правовые и хозяйственные стороны деятельности брокерских компаний.

Целью данной статьи является изучение современного состояния фрахтового рынка Украины, оценка возможностей создания брокерской компании и выхода ее на рынок, определение перспектив развития компании, выработка рекомендаций по ее организационной структуре, рекомендаций по расширению клиентской базы.

Изложение основного материала исследования. Фрахтовые брокерские компании являются коммерческими предприятиями, сориентированными на получение прибыли от предоставления услуг по отфрахтовке морских судов. При составлении бизнес-планов определенную сложность представляют обоснование плана управления персоналом и маркетинговое исследование рынка [1; 2]. Можно выделить два основных варианта работы на фрахтовых рынках:

1. Самостоятельная работа на открытом фрахтовом рынке – свободный поиск клиентов. С помощью