

- 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/StanslavM/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

открытых ресурсов [3; 4; 5], платных интернет-площадок [6; 7], используя личные профессиональные контакты сотрудников, брокерская фирма ищет клиентов – работодателей, судовладельцев, фрахтователей, продавцов и покупателей грузов, предлагая свои услуги и обеспечивая выполнение заявок. Самостоятельные брокерские компании также постоянно просматривают рынки в поисках подходящих запросов, при возможности циркулируя сообщения, предлагая свои услуги на конкурентной основе. В процессе выполнения заявок стараются зарекомендовать себя с лучшей стороны, демонстрируя высокий профессионализм и предлагая постоянное сотрудничество. Конечная цель таких фирм – договориться о долгосрочном сотрудничестве и статусе эксклюзивного брокера. Начинать свою деятельность такая компания может в ограниченном составе при наличии минимального объема заказов. В процессе развития планируется увеличение количества фиксаций, привлечение дополнительных сотрудников, создание нескольких взаимосвязанных отделов. Крупные брокерские компании заключают сотни сделок в год. Экономической базой их деятельности является брокерская комиссия.

2. Работа в составе фирмы-судовладельца либо фирмы-трейдера. Здесь работают с заявками, сформированными представителями учредителей. Небольшие компании, как правило, создают фрахтовый отдел, крупные выделяют сотрудников в дочернюю фирму, сориентированную на брокерскую деятельность. Фрахтовый отдел обычно работает только с внутренними заявками, выполняя указания генеральных менеджеров, дочерняя фирма имеет большую самостоятельность. Первоочередная задача – выполнить заявки, поданные головным офисом, учредителями компании, после чего есть возможность работать с рыночными заявками. Размер фрахтового отдела судоходных и трейдерских компаний зависит от количества судов, находящихся в оперировании либо от грузооборота фирмы, и на начальном этапе развития определяется учредителями. Взаимоотношения с фрахтовым подразделением строятся на основе хозрасчета. При заключении сделок брокера назначают так называемую адресную комиссию, обычно 1,25% или 2,5% от суммы фрахта. Предложение поступает на рынок с адресной комиссией и котируется остальными брокерами с прибавлением своей комиссии. Такая ситуация ограничивает возможности сторонних участников торгового оборота и дает преимущество собственным сотрудникам. Заработанные средства покрывают расходы на средства связи, аренду помещения и зарплату. Серьезной и необходимой статьей расходов являются поездки на конференции, курсы повышения квалификации, подписки на аналитические обзоры, регистрационные взносы для использования информационных ресурсов (сведения о проходе проливов, местонахождении судов, портовая информация), взносы за пользование фрахтовыми интернет-площадками. Преимуществом фрахтовых отделов, работающих под эгидой судоходных компаний, является информационная база собственного флота. Важна достоверность информации, эксклюзивность, возможность долгосрочного прогнозирования позиций судов, информация об их техническом состоянии. Преимущество работы отдела в составе трейдерской компании – информация о грузовой базе, прогнозы экспорта продукции и импорта сырья, планы поставок оборудования и информация о продажных контрактах.

Следует отметить, что для предоставления высококачественных услуг на фрахтовом рынке необходимо привлечение достаточного количества высококлассных опытных специалистов, формирование коллектива, сориентированного на ведение морского бизнеса. Без достаточного количества сотрудников физически невозможно поддерживать конкурентоспособность компании, организовать круглосуточную работу офиса, квалифицированное юридическое обслуживание, ежедневный анализ состояния рынка.

Рассмотрим минимальный состав фрахтовой брокерской компании по отделам:

- брокерский отдел – несколько человек, обычно 2-4. В их обязанности входит мониторинг фрахтового рынка, отбор и оперативный анализ предложений, тоннажа и грузов, составление рыночных предложений, отработка адресных запросов, ведение переписки, проведение переговоров, уторговывание ставок фрахта, составление чартеров. Этот отдел собирает и готовит материал для информационно-аналитического отдела – сведения о появлении на фрахтовом рынке новых игроков, начале котировки новых лотов, изменениях ставок, наметившихся тенденциях. Как правило, один и тот же фрахтовый брокер ведет сделку от начала и до подписания чартера, при необходимости привлекая другие отделы – чаще всего юридический. Работа брокерского отдела оперативная, требует постоянного контроля над ситуацией, готовности к своевременной отработке запросов, самостоятельной выработке решений. Особо напряженная ситуация возникает при завершении переговоров и при работе со «спотовыми» (spot) грузами или судами, когда счет идет на минуты и от оперативности и скорости составления ответа зависит судьба сделки. В таком случае брокеры работают круглосуточно, ведут переговоры с помощью мобильной связи, мобильного интернета, стараясь ускорить обмен информацией. После согласования фрахтовой ставки и всех условий чартера фиксация подтверждается обеими сторонами в письменном виде (обычно по электронной почте). Брокер составляет чартер, подписывает его, ставит оригинальные печати, направляет партнеру сканированные копии электронной почтой, а оригиналы курьерской службой. В сложных случаях, при работе с неизвестными компаниями, чартер может быть направлен для согласования в юридический отдел. Важная задача фрахтовых брокеров – наем агентов, тальманов и сюрвейеров в портах погрузки и выгрузки. Опытные брокеры подключают сотрудников аналитического отдела и создают список компаний, о которых имеются положительные отзывы коллег, с которыми имеется опыт успешного сотрудничества. От них, по окончании погрузки и выгрузки, поступает пакет документов, являющийся основой для взаиморасчетов и необходимый для дальнейшей работы брокерской компании: копии грузовых документов, сюрвейерские отчеты, письма-протесты, нотисы о готовности к грузовым операциям, акты учета стояночного времени, генеральные акты. Все эти документы, вместе с оригиналом чартера и контактными данными всех компаний и лиц, задействованных в перевозке, брокер передает в отдел постфиксинга.

- отдел постфиксинга – обычно состоит из 1-2 человек. По завершении рейса в этот отдел передается пакет документов из брокерского отдела – чартер, копии переписки с принципалами, копии грузовых документов. Задача отдела постфиксинга – проверить наличие необходимых для завершения сделки

документов, собрать недостающие документы, на основании условий чартера, акта учета стояночного времени и других документов составить акт учета стальнойной времени [8], рассчитать фрахт, диспач (или демередж, в зависимости от того, как было использовано отведенное судну стальнойное время, и, рассчитав величину брокерской комиссии, передать документы в финансовый отдел. В случае необходимости получения разъяснений либо дополнительной информации привлекается брокер, заключивший сделку. Возможно направление дополнительных запросов сюрвейерам, агентам, стивидорам, принципалам. Иногда возникает необходимость обратиться к портовым властям за получением дополнительных сведений. Чаще всего это справки от местных метеослужб о состоянии погоды на момент выполнения рейса, допустимых осадках у причалов, сведения об объявлении и отмене ледовой кампании, особенностях законодательства стран портов захода, местных обычаях. Иногда местное законодательство отличается от международной морской практики либо правила перевозки грузов и требования к судну отличаются от международных требований. Окончательная сумма выплат согласовывается с контрагентом, и в случае подтверждения с его стороны (чаще в электронном виде) весь пакет документов с расчетом фрахтовой комиссии (за фрахт, диспач или демередж), обоснованием и подтверждающими документами передается в финансовый отдел.

- финансовый отдел, как правило, состоит из 1-2 человек, бухгалтера и финансистов. Обычно выделяется сотрудник, отвечающий за работу с местными контролирующими фискальными органами и отдельный сотрудник для работы с принципалами. Поступившие из отдела постфиксинга документы обрабатываются, данные заносятся в электронную базу данных [9], необходимый пакет подготавливается для подачи в фискальные органы для проверки. На основании полученных документов и расчетов составляются счета и формируется набор документов для отправки принципалу курьерской службой доставки: расчет фрахтовой комиссии (за фрахт, диспач или демередж) с обоснованием и подтверждающими документами, финальный счет, акт сверки взаиморасчетов (если с одним и тем же принципалом заключены несколько сделок).

В случае возникновения разногласий и споров о величине комиссии, диспача либо демереджа извещают юридический отдел и брокера, ведущего сделку.

В задачи финансового отдела входит также обязанность отслеживать изменения финансового законодательства и приводить деятельность компании в соответствии с изменившимися требованиями.

- юридический отдел – как правило, в юридическом отделе работает один специалист, обладающий опытом в области международного морского права. Его задача – защищать экономические интересы компании в правовом поле. Обычно конфликт интересов начинается проследившись уже в процессе выполнения рейса – возникают разногласия, выходящие за рамки «рабочих» вопросов, стороны обмениваются письмами протеста, отказываются признавать правомочность документов, представленных друг другу, выдвигают финансовые требования. Если конфликт не разрешен к завершению перевозки, контрагент отказывается подтвердить сумму брокерской комиссии, демереджа, задерживает их выплату, есть смысл привлекать юриста. Его задача – изучить документы, предоставленные брокерским отделом, отделами постфиксинга

и финансовым, при необходимости запросить и собрать дополнительную информацию по существу вопроса, проанализировать ситуацию и предложить пути решения руководству компании. Иметь в штате морского юриста может себе позволить только крупная и успешная компания с большими оборотами. Маленькие компании при необходимости либо привлекают сторонних специалистов, либо прибегают к консультациям юридических компаний. Обычно юристы работают с юридическим отделом контрагента. В большинстве спорных случаев, даже при шансах доказать свою правоту, преимущество отдается компромиссным решениям. Такие решения не только позволяют решить основную задачу (получения заработанных денег) в сжатые сроки, но и дают возможность сохранить отношения с контрагентом и укрепляет репутацию фирмы на рынке. Длительные разбирательства редко приводят к положительным результатам.

- аналитико-информационный отдел – 1-2 человека. Отдел занимается сбором коммерческой информации, обзором рынков сбыта, поиском новых партнеров. Он контактирует с брокерским отделом в рамках сбора и анализа оперативной информации, с финансовым и юридическим отделами в рамках слежения за изменениями законодательства. Сотрудники этого отдела участвуют в конференциях, встречаются с партнерами, настоящими и перспективными. Задача отдела – готовить материалы для участия в тендерах, отслеживать программы гуманитарной помощи, следить за тенденциями в изменении цен на топливо, сдачи судов на слом, стоимости нового и вторичного тоннажа. Аналитико-информационный отдел вырабатывает долгосрочную политику компании, прогнозирует спад и оживление производства, изменения спроса и предложения на сырье и материалы, пытается учесть влияние военно-политические и социальные факторы, прогнозы на урожай, повышение таможенных пошлин, решения правительства, введение квот, лицензирования, постановления ООН об оказании гуманитарной помощи и просчитывает их влияние на тенденции фрахтового рынка.

В компаниях, выходящих на рынок, возникает желание совместить перечисленные выше функции с целью сокращения расходов на персонал. Минимальный состав брокерского отдела (компании) может быть доведен до одного сотрудника. Такие компании тоже работают на рынке, правда, менее успешно, чем большие.

Таблица

Структурная схема отделов брокерской компании

Брокерский	Оперативный обзор фрахтового рынка, оперативная работа с клиентами, торги, заключение чартеров.
Постфиксинг	Обработка рейсовой документации, расчет комиссии, подготовка документов для передачи в финансовый отдел.
Финансовый	Проведение финансовых операций, подготовка отчетности для фискальных органов.
Юридический	Защита интересов компании в правовом поле, консультирование отделов компании по юридическим вопросам.
Аналитико-информационный	Сбор и аналитическая обработка информации, участие в профессиональных конференциях, выработка рекомендаций.

Главная особенность при составлении бизнес-плана создания и развития брокерской компании состоит в сложности достоверной оценки наличия клиентуры, судовладельцев и фрахтователей. Долгосрочные (более года) прогнозы малодостоверны. Фрахтовый рынок изменчив, вся информация представляет коммерческую тайну и не разглашается.

Следующей особенностью фрахтового рынка является довольно жесткая конкуренция при традиционно одинаковой стоимости услуги для всех компаний (брокерская комиссия обычно составляет 1,25%-2,5% от всех выплат). Попытка повышения брокерской комиссии приводит к отказу клиентов от сотрудничества с брокером.

Третьей особенностью, которую необходимо учесть при составлении бизнес-плана, является то, что снижение стоимости услуг фрахтового брокера для клиентов менее важно, чем надежность и качество услуг. Ошибка и низкая квалификация брокера обойдутся клиенту намного дороже, чем дополнительное вознаграждение.

В условиях жесткой конкуренции развитие компании и увеличение объема продаж возможно либо за счет вытеснения конкурентов, либо за счет сотрудничества с входящими в рынок новыми игроками, фрахтователями либо судовладельцами.

При составлении бизнес-плана следует учитывать дополнительные расходы не только на деятельность по привлечению новых клиентов, но и на работу по расширению запросов старых клиентов.

Брокерская деятельность тесно связана с судовым агентированием, экспедированием, деятельностью стивидорных компаний. При составлении бизнес-плана следует учесть необходимость сотрудничать с такими компаниями в сфере обмена информацией.

Выводы проведенного исследования:

1. При оценке наличия клиентуры на начальном этапе необходимо руководствоваться краткосрочными прогнозами местных рынков, ориентироваться на собственную клиентскую базу и клиентскую базу сотрудников компании.

2. Следует работать с минимальной брокерской комиссией, четко придерживаясь международ-

ных норм и стандартов обслуживания принципала, вовремя обрабатывая запросы и наглядно защищая только его интересы.

3. Брокерская фирма должна проявлять инициативу в вовлечении новых клиентов в перевозку, например, предлагать трейдерам, производителям, дистрибьюторам, работающим на базисах FOB или CPT организовать доставку до места назначения, CIF[10]. Следует указать, что кроме возможности дополнительных заработков такое предложение несет в себе определенные риски для клиента. Возникает дополнительный объем работ, требующий соответствующих расходов, организационных мероприятий, привлечения дополнительного персонала. При неблагоприятных обстоятельствах это может привести к возникновению затруднений, таких как задержки с подачей судна, доставкой груза, споры о качестве и количестве доставленного груза, вопросы контроля качества дополнительно предоставляемых услуг. При этом следует указать, что квалификация компании позволяет предусмотреть эти затруднения и успешно их преодолеть.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Михайлова В.А. Загрузка балкерного флота: перспективы для Черноморья // Порты Украины. – 2012. – № 6(118).
2. Павлюк Н.П. Риск – остаться без загрузки // Порты Украины. – 2012. – № 4(116).
3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.searates.com/>.
4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.steminorder.com/>.
5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cargoequipmentexperts.com/home.asp>.
6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cargoyellowpages.com/en/estonia/tallinn/website-freight-platform-global-freight-market-33178.html>.
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.balticexchange.com/>.
8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bimco.org/>.
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://odessa.1cb.it.ua/school/education/82935/>.
10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.umniylogist.ru/poleznoe/handbook/inkoterms-2010.html>.