

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-24>

Москвіченко І.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Менеджмент і маркетинг»
Одеського національного морського університету

Стаднік В.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри «Менеджмент і маркетинг»
Одеського національного морського університету

Moskvichenko Irina

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing
Odessa National Maritime University

Stadnik Victoria

Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor of the Department of Management and Marketing
Odessa National Maritime University

ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ ФУНКЦІЙ ЛІНІЙНОГО АГЕНТА В ГЛОБАЛЬНІ ЦЕНТРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ БІЗНЕСУ

LOGISTICS OUTSOURCING OF LINE AGENT FUNCTIONS TO GLOBAL BUSINESS SERVICE CENTERS

Стаття присвячена дослідженню питання аутсорсингу у сфері транспорту і логістики, зокрема в межах управління процесами організації та здійснення морського перевезення. У статті було проаналізовано поняття аутсорсингу й офшорингу та з'ясовано відмінності між ними. Розглянуто питання аутсорсингу функцій лінійного агента морських контейнерних перевізників в глобальні центри обслуговування бізнесу. Для цього було визначено функції лінійних агентів на прикладі лінії Seago Line в Україні, проаналізовано операційну діяльність лінійного агента і визначено перелік завдань, які можна передати на аутсорсинг, а також розглянуто проєкт передачі визначених завдань до глобального центру обслуговування бізнесу. З огляду на проведені дослідження та розглядаючи аутсорсинг і офшоринг як можливі інструменти для ведення бізнесу і розширення операційної діяльності, було зроблено висновок, що цей інструмент успішно застосовується у транспортній логістиці, і в Україні було б економічно доцільно організувати логістичні аутсорсингові центри.

Ключові слова: аутсорсинг, офшоринг, логістичний аутсорсинг, послуги, лінійний агент, глобальний центр обслуговування бізнесу.

Статья посвящена исследованию вопроса аутсорсинга в сфере транспорта и логистики, управления процессами организации и осуществления морской перевозки. В статье были проанализированы понятия аутсорсинга и офшоринга и выяснены различия между ними. Рассмотрены вопросы аутсорсинга функций линейного агента морских контейнерных перевозчиков в глобальные центры обслуживания бизнеса. Для этого были определены функции линейных агентов на примере линии Seago Line в Украине, проанализирована операционная деятельность линейного агента и определен перечень задач, которые можно передать на аутсорсинг, а также рассмотрен проект передачи определенных задач в глобальный центр обслуживания бизнеса. Учитывая проведенное исследование и рассматривая аутсорсинг и офшоринг как возможные инструменты для ведения бизнеса и расширение операционной деятельности, был сделан вывод, что этот инструмент успешно применяется в транспортной логистике, и в Украине было бы экономически целесообразно организовать логистические аутсорсинговые центры.

Ключевые слова: аутсорсинг, офшоринг, логистический аутсорсинг, услуги, линейный агент, глобальный центр обслуживания бизнеса.

Outsourcing, as before, is gaining momentum, without changing the way of doing business in the world market, both locally and globally, maintaining a position of growth over the past decades. The current pace of globalization and the degree of competition in the container transport market make the main players in the industry look for new

ways to organize business processes to make a profit in the constrained conditions of a strict tariff policy on the market. Using the services of external contractors-specialists in a particular industry, helps companies simultaneously increase the competitiveness of their company in dynamically developing industries, as well as get access to the necessary professional resources with a certain reduction in their own costs to solve the tasks. This article is devoted to the study of the issue of outsourcing in the field of transport and logistics, in particular in the framework of managing the processes of organization and implementation of sea transportation. Concepts of outsourcing and offshoring and found out the differences between them were analyzed. The issues of outsourcing the functions of a linear agent of sea container carriers to global business service centers are considered. To do this, the functions of line agents were defined on the example of the Seago Line in Ukraine, the operational activities of the line agent were analyzed, a list of tasks that can be outsourced was determined, and the project of transferring certain tasks to the global business service center was considered. Taking into account the conducted research and considering outsourcing and offshoring as possible tools for doing business and expanding operational activities, it becomes clear that this tool is successfully used in transport logistics and it would be economically feasible to organize logistics outsourcing centers in Ukraine. and considering outsourcing and offshoring as possible tools for doing business and expanding operational activities, it was concluded that this tool is successfully used in transport logistics and it would be economically feasible to organize logistics outsourcing centers in Ukraine.

Keywords: *outsourcing, offshoring, logistics outsourcing, services, line agent, global business service center.*

Постановка проблеми. Сучасні темпи глобалізації і ступінь конкуренції на ринку контейнерних перевезень змушують головних гравців галузі шукати нові способи організації бізнес-процесів для отримання прибутку в обмежених умовах жорсткої тарифної політики на ринку. Завдяки падінню цін на паливо останні кілька років дали змогу слабким гравцям все ще залишитися на плаву, тоді як лідери, такі як Maersk Line, CMA CGM, MSC, активно борються за сфери впливу і частки ринку. Виходячи із зовнішніх умов, беручи до уваги низькі тарифи, недостатній попит і перенасиченість ринку, можна зробити висновок, що подальше зниження цін для збільшення частки ринку й отримання прибутку завдяки значним обсягам за незначної маржі є не просто неефективною стратегією, а прямою загрозою виживанню самої компанії. Тому розроблення нової стратегії управління бізнес-процесами, впровадження нового рівня логістичного аутсорсингу, а саме 5PL Supply Chain Management (Управління ланцюгами постачань, віртуальна логістика або інтернет-логістика) в діяльність лінійного агента, яка дала би змогу зайняти унікальну нішу і запропонувати зручний і якісний унікальний продукт, – це одне з проблемних питань галузі контейнерних перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У низці наукових досліджень, що стосуються сфери аутсорсингу, це поняття розглядається з погляду двох напрямів: аутсорсинг як відносини «замовник-постачальник» та аутсорсинг як інструмент управління сучасним підприємством. [1] Досліджували сферу застосування аутсорсингу в міжнародній практиці та в Україні такі науковці, як О. Маленко [2], О. Сівачова [3], О. Нагорна [4], І. Кулиняк [5], Т. Шарчук [6] та В. Красношапка [7].

Деякі автори проводять кардинальну відмінність аутсорсингу від офшорингу в юридичному зв'язку центру обслуговування бізнесу і замовника послуг: якщо центр обслуговування бізнесу є дочірнім підприємством або залежною одиницею, то таку передачу функцій називають офшорингом, при цьому у замовника повністю зберігається контроль над центром обслуговування бізнесу як над структурним підрозділом, який перебуває у повній залежності, тому головний офіс має право визначати перелік партнерів, конфіденційність тощо. У разі, якщо

функції передаються сторонній незалежній організації, таку передачу називають аутсорсингом. У такій партнерській взаємодії замовник має мінімальний доступ до процесів і може апелювати виключно до якості готового продукту – послуги, яку він купує. Аутсорсинг і офшоринг використовуються як заходи для урізання витрат виробництва, але компанії, які мають стійке зростання, регулярно звертаються до цих методів для досягнення стратегічних цілей – щоб придбати можливості, яких у них немає вдома, або посилити ті, що у них є [8].

Як пише у своїй книзі «Ефект Мадонни. Стратегії випередження в наслідувальній економіці» Орен Харарі, «використовуйте аутсорсинг і офшоринг для того, щоб не витратити ресурси організації, покликані створювати додаткову цінність, на фінансування тривіальної роботи, яку може виконати хтось інший набагато дешевше і краще» [9, с. 274].

Багато організацій зберігають внутрішню монополію на витратні завдання і функції, які безпосередньо не пов'язані з ростом або головною місією компанії. Аутсорсинг і офшоринг дозволяють вдумливо й організовано позбутися від усього зайвого. Водночас Орен Харарі також додає: «Не слід вважати аутсорсинг і офшоринг універсальним засобом, здатним надати компанії швидку допомогу в конкурентній боротьбі. Передача елементів свого «підпілля» зовні, на жаль, не дозволяє компенсувати застарілі товари, негідні послуги, невміле керівництво або зайві витрати в інших сферах діяльності компанії» [9, с. 274].

Деякі автори уникають поняття «офшоринг», використовуючи терміни «зовнішній і внутрішній аутсорсинг» [10, с. 252]. Автори «Global Outsourcing and offshoring. An integrated approach to theory and corporate strategy» [11] визначають аутсорсинг як передачу певних процесів «зовнішній команді»: тобто виконання завдання здійснюється за межами того місця, де отримані вхідні дані і де необхідні вихідні результати.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Питання аутсорсингу в логістиці активно досліджується і впроваджується в морську галузь. Важливим питанням є скорочення всіх можливих витрат, які як прямо, так і опосередковано впливають на вартість продукту – контейнерного перевезення. Бізнес-процеси, які виконуються лінійним агентом, особливо важливі для морського перевізника, включно

ритейл – формування вантажної бази. Передача дургорядних завдань, які потребують вирішення в режимі 24/7 онлайн, на аутсорсинг, призведе до підвищення якості надання основних послуг.

Автоматизація та кібербезпека все частіше стають ключовими факторами під час прийняття рішень щодо аутсорсингу. Глобалізм залишається актуальним в аутсорсингу інформаційних технологій, бізнес-процесів, голосових послуг. За даними GSLL (Global Services Location Index) 2019, Індія займає перше місце, а Україна – 20. Причому Україна піднялася на чотири позиції з 2017 року. [12] Тому буде цікавим і доцільним розглянути це питання наочно на прикладі агента Seago Line в Україні, який розробив та впровадив проект передачі функцій лінійного агента в глобальний центр обслуговування бізнесу.

Постановка завдання. Визначення ефективних умов для застосування логістичного аутсорсингу в лінійному агентуванні і розроблення механізмів його успішного впровадження. Розгляд питання аутсорсингу функцій лінійного агента в глобальні центри обслуговування бізнесу. Визначення поняття та з'ясування відмінності аутсорсингу й офшорингу в межах управління бізнес-процесами організації; визначення функції лінійних агентів на прикладі лінії Seago Line в Україні. Аналіз операційної діяльності лінійного агента і визначення переліку завдань, які можна передати на аутсорсинг, а також розгляд впровадження проекту передачі визначених задач до глобального центру обслуговування бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Група компаній Maersk Group веде діяльність в 130 країнах і нараховує більше 89 000 співробітників, що працюють під такими брендами, як Seago Line, Maersk Line, Safmarine, MCC Transport, SeaLand, APM Terminals, Damco та Svitzer, і покривають усі види транспортних та логістичних видів діяльності. Seago Line – це лідер із фідерних перевезень в Європі зі штатом більш ніж 300 співробітників у 43 країнах. Компанії Seago Line A/S належать 62 судна, що регулярно оперують у більш ніж 70 портах, утворюючи таким чином саму розширену сітку морських перевезень в регіоні.

Загальний проект аутсорсингу розроблявся в головному офісі Seago Line A/S в Данії, м. Копенгаген, впровадження проекту було поетапне в різних регіонах. Для регіону Чорного моря, до якого входять Туреччина, Україна, Румунія, Болгарія та Грузія, воно було у 2017–2018 роках. У 2016 році проект було успішно реалізовано для Великобританії.

Проект передачі функцій лінійного агента в глобальний центр обслуговування бізнесу може передбачати такі етапи:

- 1) Аналіз поточних даних та можливих переваг використання аутсорсингу.
- 2) Розроблення моделі співробітництва.
- 3) Локальне впровадження проекту.
- 4) Аналіз результатів впровадження проекту.
- 5) Висновки і подальші дії.

Розглянемо стадії локальної розробки проекту, це: – Класифікація завдань локальних агентів, створення сервісного каталогу: визначення завдань, що виконуються локальними агентами, їхня класифіка-

ція, створення повного каталогу, що покриває 100% завдань, що виконуються локально, включаючи ту роботу, де фактично агент повинен пересилати дані від одного учасника до іншого (наприклад, реєстрація в системі номерів контейнерів: клієнт пересилає номери агенту, а агент передає ці дані у відділ обслуговування для внесення цих даних у систему).

– Аудит DILo (аббревіатура з англ. «Day in the life of») – це спосіб аналізу робочого навантаження за допомогою спостереження і виміру робочого часу, який витрачається на виконання поточних завдань, та аналіз робочого навантаження на локальних агентах дає змогу виділити найбільш ресурсні завдання та проаналізувати обсяг робочої допомоги, яку планується взяти в глобальному центрі обслуговування бізнесу.

– Визначення обсягу роботи, що може бути передана на аутсорсинг, тобто виділення конкретних завдань.

– Визначення кількості та кваліфікації співробітників, що будуть наймані в ГСЦ (Глобальний сервісний центр), тобто фактичний підрахунок обсягу робочої допомоги, яку планується взяти в глобальному центрі обслуговування бізнесу, та рівень кваліфікації майбутніх співробітників.

– Класифікація завдань залежно від їхньої складності, важливості та варіативності.

– Створення стандартних операційних інструкцій передбачає розроблення схем роботи із послідовними кроками, які потрібно виконати для отримання бажаного результату.

– Створення стандартних операційних сценаріїв розробляється для завдань, де виникає варіативність дій залежно від наявних даних та цільового результату.

– Передача завдань, стандартних операційних інструкцій та стандартних операційних сценаріїв для ознайомлення та формування орієнтовної бази знань, що очікується від співробітників центру.

Паралельна робота: ця стадія передбачає виконання завдань співробітниками глобального центру, але відповідальність за якість виконання завдання все ще залишається на локальних агентах, які повинні консультувати, допомагати та стежити за результатами.

Аналіз попередніх даних виконується методом порівняння навантаження на локальних агентах, визначення кількості роботи, що повертається на передову лінію, та рівня задоволеності клієнтів від роботи з агентством. Усі компанії групи A.P. Moller – Maersk A/S використовують здебільшого спеціально розроблене програмне забезпечення, яке дозволяє на глобальному рівні обробляти дані, вносити й отримувати необхідну інформацію і формувати звіти.

Серед глобальних систем варто виділити такі:

Лінійний Агент Компанії Seago Line в результаті створення сервісного каталогу та визначення можливості передачі завдань до глобального центру обслуговування бізнесу виділив 93 завдання, що однозначно можуть бути передані на аутсорсинг, серед яких 77 завдань пов'язані з експортом та 16 – з імпортом.

Визначено, що для проекту пріоритетною є передача на аутсорсинг завдань, пов'язаних з експортом.

Завдання, які можливі до передачі на аутсорсинг (табл. 2)

Глобальні системи Maersk Group, що використовуються спеціалістами з роботи з клієнтами

IT система	Пояснення
CODS	Звіти з обладнання, судів, портів, відправлень
RKEM	Реєстрація рухів обладнання, основна база даних щодо всіх дій, пов'язаних з обладнанням
MDWS	Система реєстрації інструкцій до коносаменту
GSIS	База даних розкладу та руху суден
MEPC	База даних портів та наземних географічних точок
SCV	База даних для створення та корекції контрагентів
CMD	Програмний інтерфейс для внесення даних до бази даних контрагентів
GCSS	Глобальна система роботи з відправками від створення букінга до доставки вантажу до пункту призначення
RKEM TOOL	Система відстеження руху обладнання
WEBSITE	Доступ до WEB сторінки від імені клієнта
CXED	Система калькуляції демереджу та детеншена
SAP	Фінансова та бухгалтерська система роботи з рахунками та платежами
OMADA	Система реєстрації контрагентів в SAP
SalesForce	Платформа для роботи з електронною поштою

Завдання, що можуть бути передані на аутсорсинг

Завдання	Час виконання, секунди
1	2
Внесення змін або скасування букіровки	8405
Внесення змін або скасування букіровки спеціального обладнання (OPEN TOP, FLAT RACK)	70
Інші завдання з букіровою	1850
Розрахунок витрат, розсилка повідомлень	500
Перевірка готовності букіровки	6353
Внесення змін до транспортного плану	1405
Закриття фінансових завдань в системі	793
Заповнення документів	2305
Внесення агентських витрат в букіровку	18
Створення внутрішніх повідомлень до офісів в інших країнах щодо виконання певної задачі по букінгу	690
Супровід кроссованих перевезень	515
Виставлення рахунків за понаднормове використання обладнання	345
Аналіз оскаржуваних рахунків, виправлення даних в системі	1550
Перевиставлення оскаржуваних рахунків після виправлення даних в системі	4305
Внесення змін до чернетки коносаменту	448
Подача обладнання, уточнення наявності порожнього обладнання	115
Внесення змін до системи GCSS	615
Супроводження скарг і претензій клієнтів	1768
Інформаційна підтримка, надання письмових повідомлень щодо існуючих букінгів	7188
Друкування оригінальних коносаментів для передачі клієнтам	1113
Друкування оригінальних коносаментів на WEB	1650
Виставлення рахунків та створення розпоряджень на випуск імпорتنних контейнерів	765
Оформлення електронних розпоряджень	1675
Оформлення доручень на завантаження	960
Аналіз та листування щодо контейнерів, що простояли на терміналі більше 30 діб	398
Аналіз завантаження найближчих рейсів	468
Внесення номера контейнера до букіровки	1658
Закриття документальних завдань в конкретному відправленні	538
Підтвердження букіровки	670
Перевірка списків на завантаження судна	465
Допомога при створенні електронної букіровки через он-лайн ресурси	370
Внесення додаткових даних в букіровки, заповнення відсутньої інформації	3635
Аналіз звітів по завантаженню судна і порівняння з наданим місцем, зниження ризиків, пов'язаних з перебуванням судна	2198

Закінчення таблиці 2

1	2
Надання тарифних ставок	2338
Внесення або зміна пломби	178
Розсилка повідомлень, пов'язаних зі зміною сервісу	653
Супровід букіровок зі спеціальним обладнанням	368
Заміна одержувача і створення телекс-релізу	195
Розподіл і класифікація повідомлення в загальному поштовому ящику	7255

Проаналізувавши цю таблицю, були визначені завдання, які можна передати на аутсорсинг:

1. Внесення змін або скасування букіровки. Це завдання передбачає роботу в програмі GCSS, яка односторонньо доступна в будь-якій точці світу і дає змогу розсилати технічні повідомлення безпосередньо тим координаторам клієнтів, які відповідають за відправку.

2. Розподіл і класифікація повідомлення в загальному поштовому ящику. Для роботи з електронними повідомленнями лінія використовує платформу SalesForce.com. Це дає змогу скласти прозору картину про те, які саме повідомлення надходять локальним агентам і скільки часу необхідно в середньому на вирішення завдань.

3. Перевірка готовності букіровки передбачає звірку визначених вимог, встановлених співробітниками відділу підготовки маніфестів, з даними, внесеними до системи по конкретному відправленню.

4. Надання тарифних ставок.

5. Внесення контейнера до букіровки.

6. Випуск оригінальних коносаментів на WEB. Он-лайн платформа, створена для всіх брендів групи A.P. Moller – Maersk A/S, дає змогу не тільки розміщувати букіровку і подавати інструкції, але і роздруковувати оригінальні коносаменти, якщо вони видані агентом до системи.

7. Зміна транспортного плану. Цей процес безпосередньо пов'язаний з системою GCSS, у якій фіксується 100% даних, пов'язаних з цією відправкою. Порт відправлення, порти перевалки і порт призначення, а також пункти дверної відправки або доставки, що регулюються вручну. У разі, якщо початковий транспортний план не може бути здійснений, агент повинен внести зміни для відображення коректного розкладу.

8. Підтвердження букіровки. Після розміщення букіровки онлайн необхідно перевірити наявність місця на зазначеному судні і порожнього обладнання. Система дозволяє «закрити» судно, якщо кількість заброньованого місця значно перевищує фактично виділене місце для цього порту.

9. Розсилка повідомлень, пов'язаних зі зміною сервісу. У разі, якщо з яких-небудь причин змінюється ротація судна або захід у який-небудь порт, клієнти повинні бути відповідно проінформовані.

10. Внесення змін до чернетки коносаменту. Після отримання чорнового варіанту коносаменту, клієнт може підготувати список зауважень і коригувань, які необхідно внести в систему.

Після визначення переліку завдань, які можна передати на аутсорсинг, було проведено аналіз часу, що витрачається співробітниками на виконання цих завдань, за допомогою методики DILo. Оскільки робоче навантаження розподілено нерівномірно про-

тягом тижня і залежить від дати приходу і відходу суден, було проведено аналіз по дві години на день для кожного працівника протягом п'яти днів у самі насичені години робочого графіку.

У середньому два співробітники працювали по 10 годин на день, включаючи одну годину перерви на обід, 5 днів на тиждень. Проведено п'ять сесій розрахунку часу з кожним із співробітників. Протягом двох годин вівся журнал обліку часу, що витрачається на виконання конкретного завдання.

Заміряно 20 робочих годин та визначено частку імпорتنих та експортних завдань, що виконуються співробітниками відділу з роботи з клієнтами лінії Seago Line. В результаті отримано такі дані:

- 70% робочого часу займають завдання, пов'язані з супроводом та оформленням експортних відправок;

- 27% часу займають завдання, пов'язані з супроводом та оформленням імпорتنих відправлень;

- 2% часу приділяється завданням, пов'язаним з наданням тарифних ставок;

- 1% часу займають інші допоміжні завдання.

На підставі даних сервісного каталогу і методики DILo було визначено частку часу, який витрачається на виконання 10 основних завдань, які можливо передати на аутсорсинг на першому етапі впровадження проекту передачі функцій лінійного агента в глобальний центр обслуговування бізнесу (таблиця 3).

Загалом припускається віддати на аутсорсинг близько 46% технічної роботи, пов'язаної з експортними відправками, що виконується локальними агентами. Важливо зауважити, що цей обсяг робіт включав не тільки внесення змін у систему, але й активне спілкування з клієнтами. Тому частина цих завдань може буде повернута локальним агентам для спілкування й інформування клієнтів українською мовою. Проект може вважатися успішним, якщо 30% технічного робочого навантаження буде передано до Глобального Центру Обслуговування бізнесу, беручи до уваги необхідність виключити підвищене навантаження і понаднормову переробку з локальних агентів.

Відповідно 30% від 80 робочих годин на тиждень становить 24 години, тобто 0,6 штатного працівника місцевого сервісного центру необхідно на початковій стадії проекту передачі функцій лінійного агента в глобальний сервісний центр. Оскільки цей проект одночасно виконується для всіх лінійних агентів Seago Line регіону Чорного моря, то 0,6 штатного працівника для Seago Line (Україна) – це цілком реальна величина для аутсорсингу.

Під час підготовки переліку завдань, запланованих до передачі в глобальний центр обслуговування бізнесу, необхідно врахувати, що певні завдання під

Завдання, вибрані для передачі на аутсорсинг

	Задача	Час, секунди	% доля часу спостереження
1	Внесення змін або скасування букіровки	8405	12,59
2	Розподіл і класифікація повідомлення в загальному поштовому ящику	7255	10,86
3	Перевірка готовності букіровки	6353	9,51
4	Надання тарифних ставок	2338	3,50
5	Внесення контейнера до букіровки	1658	2,48
6	Випуск оригінальних коносаментів на WEB	1650	2,47
7	Зміна транспортного плану	1405	2,10
8	Підтвердження букіровки	670	1,00
9	Розсилка повідомлень, пов'язаних зі зміною сервісу	653	0,98
10	Внесення змін до чернетки коносаменту	448	0,67

час виникнення вихідних даних мають тільки одне правильне рішення, а деякі завдання мають кілька правильних рішень залежно від ситуації, в якій ці дані використовуються. Тому було розроблено два типи документів: стандартна операційна інструкція «COI» (рис. 1) та стандартний операційний сценарій «COC».

COI передбачає перелік послідовних дій, які потрібно виконати із вихідними даними для отримання потрібного результату. Прикладом може бути стандартна інструкція про перенесення букінга на наступне судно з ініціативи клієнта. Стандартний запит передбачає такі вихідні дані:

- номер букінгу;
- судно та рейс, на який цей букінг треба перенести.

На відміну від інструкції, стандартний операційний сценарій передбачає більш складний процес і має багато змінних даних, що залежать від ситуації та бажаного результату. Частіше всього вони

пов'язані із роботою з ключовими клієнтами, які потребують нестандартного підходу та сервісу.

Для визначення ефективності впровадження проекту використовуються стандартні функції формування звітів на платформі Salesforce.com. Ця платформа використовується для ведення листування із загальних робочих адрес. Salesforce.com дає змогу формувати звіти за кількістю кейсів, вирішених певними агентами. Варто зазначити, що листи формуються в загальний кейс автоматично, виходячи з номера коносаменту, зазначеного в темі повідомлення. Тому кількість листів і кількість кейсів не тотожні.

План упровадження проекту передбачав 13 тижнів, за які фактично вдалося проаналізувати задачі, що виконуються співробітниками відділу з роботи з клієнтами, вибрати найбільш ресурсномісткі завдання, що можуть бути передані на аутсорсинг як із технічного, так і з когнітивного погляду, проаналізувати

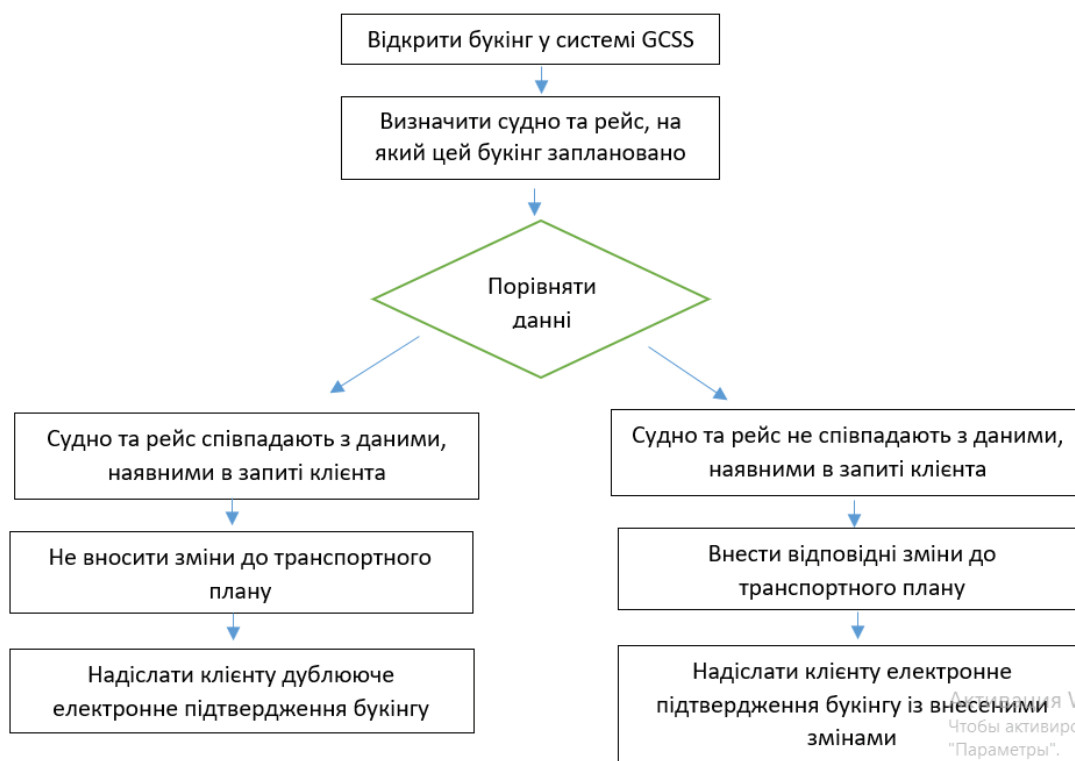


Рис. 1. Запропонована операційна інструкція для зміни транспортного плану з ініціативи клієнта

обсяг робочих ресурсів, які необхідно найняти, провести рекрутинг, підготувати нових членів команди підтримки в глобальному центрі обслуговування бізнесу, провести фазу дубльованої співпраці та успішно передати вибрані завдання. Проект дав змогу нормалізувати робоче навантаження співробітників і надати їм більше можливості підтримувати активну взаємодію із ключовими клієнтами та розширене спілкування з тими клієнтами, у яких виникають труднощі під час організації перевезення по лінії Seago Line.

Висновки. Розглядаючи аутсорсинг і офшоринг як можливі інструменти для ведення бізнесу і розширення операційної діяльності, можна однозначно зробити висновок, що цей інструмент успішно застосовується в логістиці. Вирішальним фактором для реалізації такого проекту є універсальність систем і процедур, які застосовуються в різних країнах, а також технічна та когнітивна доступність інформації, яка стає можливою під час використання єдиних систем і мови.

Основні центри для аутсорсингу й офшорингу – це Індія та Китай, країни, в яких є досить фахівців, що мають потрібні досвід і кваліфікацію. У свою чергу вартість людських ресурсів у цих країнах набагато нижча, ніж у середньому в країнах Європи, США та Океанії. Але під час порівняння з Україною різниця не є настільки значущою, щоб підкреслити комерційну вигоду від передачі певного обсягу робіт в іншу країну. Рівень освіти і кваліфікації в Україні набагато вищий, тому було б комерційно доцільно організувати аутсорсингові центри саме в Україні.

Бібліографічний список:

1. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: Зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Економічний Вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. URL: <File:///C:/Users/User/Downloads/108745-230660-1-Sm.Pdf> (дата звернення: 19.04.2020).
2. Маленко О.Б. Роль аутсорсингу в міжнародному бізнесі. Сучасні питання економіки і права. 2012. № 2. С. 56–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spes_2012_2_10 (дата звернення: 19.04.2020).
3. Сивачова О., Карпова К. Міжнародний аутсорсинг як виклик для світової торгової системи. Міжнародна економічна політика. 2007. № 1(6). С. 138–168. URL: http://iepjournals.com/journals/6/2007_06_Sivachova.pdf (дата звернення: 19.04.2020).
4. Нагорна О.В. Особливості використання аутсорсингу: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Кримський економічний вісник. 2013. Ч.2. С. 29–32. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/3483> (дата звернення: 19.04.2020).
5. Кулиняк І.Я., Глянцева О.І. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.2. С. 259–264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24 (дата звернення: 19.04.2020).
6. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2018. № 633 : Логістика. С. 772–780.
7. Красношарпа В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097> (дата звернення: 19.04.2020).
8. Майкл Херік, Бхану Сингх. Сила аутсорсинга. Forbes: веб-сайт. URL: <http://www.forbes.ru/karera-opinion/menedzhment/52012-sila-autsorsinga> (дата звернення: 19.04.2020).
9. Орен Харари. Эффект Мадонны. Стратегии опережения в подражательной экономике/ пер. з англ. Н. Мухина. Санкт-Петербург: BestBusinessBooks, 2011. 368с.
10. Alan Rushton, Steve Walker. International Logistics and Supply Chain Outsourcing. From Local to Global. The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), London and Philadelphia, 2007. 429c.
11. Farok J. Contractor, Vikas Kumar, Sumit K. Kundu, Torben Pedersen. Global Outsourcing and offshoring. An integrated approach to theory and corporate strategy. Cambridge University Press. 2011. 288c. URL: <https://books.google.dk/books?id=XdzELQ6Vcp4C&printsec=frontcover&dq=offshoring+and+outsourcing&hl=da&sa=X&ved=0ahUKEwiBttDtYDUAhUH2SwKHWVHCCwQ6AEINTAD#v=onepage&q=offshoring%20and%20outsourcing&f=false> (дата звернення: 19.04.2020).
12. A.T. Kearney's 2019 Global Services Location Index (GSLI) Resonates with Digital Change. веб-сайт. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearneys-2019-global-services-location-index-gsli-resonates-with-digital-change-300867002.html> (дата звернення: 19.04.2020).

References:

1. Derghachova V.V., Ostroverkha D.V. (2017) Rolj ta znachennja mizhnarodnogho autsorsynghu: Zarubizhnyj dosvid ta perspektyvy jogho vprovadzhenja v Ukraini [The role and significance of international outsourcing: Foreign experience and prospects for its implementation in Ukraine]. Ekonomichnyj Visnyk NTUU «KPI», no. 14. Available at: <File:///C:/Users/User/Downloads/108745-230660-1-Sm.Pdf> (accessed 19 April 2020).
2. Malenko O.B. (2012) Rolj autsorsynghu v mizhnarodnomu biznesi [The role of outsourcing in international business]. Suchasni pytannja ekonomiky i prava [Modern issues of Economics and law], no. 2. pp. 56-59. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spes_2012_2_10 (accessed 19 April 2020).
3. Sivachova O., Karpova K. (2007) Mizhnarodnyj autsorsyngh jak vyklyk dlja svitovoi torhovoji systemy [International outsourcing as a challenge for the world trading system]. Mizhnarodna ekonomichna polityka [International economic policy], no 1(6). pp. 138–168. Available at: http://iepjournals.com/journals/6/2007_06_Sivachova.pdf (accessed 19 April 2020).
4. Naghorna O.V. (2013) Osoblyvosti vykorystannja autsorsynghu: mizhnarodnyj dosvid ta vitchyznjana praktyka [Features of outsourcing: international experience and domestic practice]. Krymskij ekonomichnyj visnyk [Crimean economic Bulletin], vol. 2. pp. 29–32. Available at: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/3483> (accessed 19 April 2020).
5. Kulynjak I.Ja., Ghljanceva O.I. (2014) Tendenciji rozvytku svitovogho rynku autsorsynghu [Trends in the development of the global outsourcing market]. Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine], vol. 24.2. pp. 259–264. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24 (accessed 19 April 2020).
6. Sharchuk T.V. (2018) Loghistychnyj autsorsyngh – shljakh do optymizaciji upravlinnja biznes-procesamy pidpryjemstva [Logistics outsourcing – a way to optimize the management of business processes of the enterprise]. Bulletin Of the national University "Lviv Polytechnic", no. 633, pp. 772–780.
7. Krasnoshapka V.V., Trokhymecj I.I. (2015) Autsorsyngh ta jogho zastosuvannja na pidpryjemstvakh Ukrainy [Outsourcing and its application at the enterprises of Ukraine]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy] (electronic journal), no 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097> (accessed 19 April 2020).
8. Michael Herick, Bhanu Singh. Sylja autsorsyngha [The power of outsourcing]. Forbes: website. Available at: <http://www.forbes.ru/karera-opinion/menedzhment/52012-sila-autsorsinga> (accessed 19 April 2020).

9. Oren Harari. Effekt Madonny. (2011) Strategii operezheniya v podrazhatel'noy ekonomike [The Madonna Effect. Strategies of advance in the imitative economy]. Saint Petersburg: BestBusinessBooks. (in Russian)
10. Alan Rushton, Steve Walker. (2007) International Logistics and Supply Chain Outsourcing. From Local to Global. The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK) London and Philadelphia.
11. Farok J. Contractor, Vikas Kumar, Sumit K. Kundu, Torben Pedersen. Global Outsourcing and offshoring. An integrated approach to theory and corporate strategy. (2011) Cambridge University Press. Available at: <https://books.google.dk/books?id=XdzELQ6Vcp-4C&printsec=frontcover&dq=offshoring+and+outsourcing&hl=da&sa=X&ved=0ahUKEwiBttDdtYDUA-hUH2SwKHVVHCCwQ6AEINTAD#v=onepage&q=offshoring%20and%20outsourcing&f=false> (accessed 19 April 2020).
12. A.T. Kearney's 2019 Global Services Location Index (GSLI) Resonates with Digital Change. Website. Available at: <https://www.pnewswire.com/news-releases/at-kearneys-2019-global-services-location-index-gsli-resonates-with-digital-change-300867002.html> (accessed 19 April 2020).