

УДК 339.1:334.7:336.77

JEL Classification: G3, M31, D29, G11, M19

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).321-330](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).321-330)

О.В. Калінін, доц., канд. екон. наук

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна

Аутсорсинг як фактор маркетингу інвестиційної привабливості диверсифікованих промислових підприємств

В статті досліджено теоретичні аспекти процесів аутсорсингу на диверсифікованих промислових виробництвах з точки зору ефективності їх інвестиційного маркетингу. Запропоновано алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг диверсифікованого промислового холдингу. В роботі надано опис ефективності матричного аналізу аутсорсингу для диверсифікованого промислового холдингу. Також розкрито критерії для вибору постачальників послуг з аутсорсингу для промислових підприємств

аутсорсинг, диверсифікація, інвестиційний маркетинг, підприємство, фінансування

А.В. Калинин, доц., канд. экон. наук

ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, Украина

Аутсорсинг как фактор маркетинга инвестиционной привлекательности диверсифицированных промышленных предприятий

В статье исследованы теоретические аспекты процессов аутсорсинга на диверсифицированных промышленных производствах с точки зрения эффективности их инвестиционного маркетинга. Предложен алгоритм определения целесообразности передачи функций на аутсорсинг диверсифицированного промышленного холдинга. В работе дано описание эффективности матричного анализа аутсорсинга для диверсифицированного промышленного холдинга. Также описаны критерии для выбора поставщиков услуг по аутсорсингу для промышленных предприятий

аутсорсинг, диверсификация, инвестиционный маркетинг, предприятие, финансирование

Постановка проблеми. У сучасному світі компанії стикаються з безпрецедентним посиленням конкуренції. Виживають і досягають успіху ті компанії, які ведуть свій бізнес найбільш ефективно. Аналіз теорії та досвіду роботи провідних іноземних спеціалізованих та диверсифікованих промислових підприємств демонструє, що підвищення ефективності їхньої основної діяльності забезпечується за рахунок перебудови структури організації, переходу до активної політики інноваційного оновлення, здатності адаптуватися до змін ринку шляхом виділення непрофільних виробництв і організації аутсорсингу. Актуальність проблеми полягає в застарілій концепції організаційній структурі більшості промислових підприємств. Українські підприємства мають потенціал щодо розвитку аутсорсингу, запровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність підприємств на світових промислових ринках. На сучасному етапі корпоративне управління є одним із факторів прийняття рішення інвестора щодо придбання цінних паперів того чи іншого підприємства. За таких обставин активне впровадження моделей аутсорсингу у бізнес процес стає в багатьох випадках діями, які розглядаються як раціональні та заохочується інвесторами. В такому випадку виникає необхідність дослідження, чи є аутсорсинг об'єктивною необхідністю для багатьох сучасних компаній, чи він є тільки суб'єктивним сучасним бухгалтерським засобом, що може в довгостроковому аспекті послабити конкурентоспроможність компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вчених, які займалися проблемами аутсорсингу, промисловості та інвестиційного маркетингу слід виокремити Ж. Біянську та К. Водарського [5], які досліджували процеси аутсорсингу

на металургійних підприємствах. Р. Гіневічіус [6] виокремив важливість системи співпраці в підприємницькій діяльності з отриманням сумісного синергетичного ефекту та ефективної кооперації промислових диверсифікованих й спеціалізованих холдингів.

Дж. Гурр та Д.К. Ноу [7] досліджували процеси управління ІТ аутсорсингом на промисловому підприємстві. М. Карас та М. Режнакова [8] займались проблемами інвестиційного маркетингу промислових підприємств через дослідження моделювання можливих банкрутств підприємств Чеської Республіки. У. Мілберг та Д. Вінклер [9] досліджували глобальний вплив процесів аутсорсингу на ефективне залучення інвестицій промисловими компаніями. Цікавими є дослідження Л. Мура та Дж. Булека [10] щодо оцінки інвестиційного маркетингу та залучення фінансування малими та середніми промисловими підприємствами. Проблемам комунікації, як фактору конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, присвячено статтю Ж.Самакової, Ж. Сужанової та К. Колтнерова [11]. Загальним проблемам як фінансового боку (інвестиційна привабливість), так і операційного (аутсорсинг, маркетинг) присвячено статтю А. Шеєра [12]. Питаннями успіху аутсорсингу та інвестиційної привабливості китайських промислових підприємств присвятив свою роботу Ц. Ксу [13].

Серед українських учених вивченням питання аутсорсингу, як методу диверсифікації виробництва, займались Гончар В.В. [1], Дугінець Г.В. [2], Зеленський М.В. [3], Коваленко Т.В. [4].

Враховуючи актуальність та важливість всіх перелічених вище досліджень, необхідно зазначити, що існує необхідність подальших напрацювань щодо впровадження процесів аутсорсингу на українських диверсифікованих промислових підприємствах та підвищення ефективності системи управління інвестиційним маркетингом. Залишаються невирішеними питання залежності сучасних підприємств від необхідності впровадження бізнес моделі аутсорсингу для проведення ефективних заходів щодо залучення додаткових інвесторів та підтримки довіри існуючих.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та методичних підходів до використання аутсорсингу на диверсифікованому промисловому підприємстві та удосконаленні бізнес-процесів підприємства завдяки використанню моделей аутсорсингу.

Для цього мають бути вивчені теоретичні аспекти використання аутсорсингу, а саме виділення непрофільних виробництв організації; досліджені теоретичні засади застосування аутсорсингу; оцінена доцільність використання аутсорсингу; розроблені рекомендації щодо використання моделей аутсорсингу в бізнес-процесах та використання моделей аутсорсингу в бізнес-процесах як одного із інструментів для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства у складі холдингу.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні залучати інвесторів за допомогою маркетингових аспектів стає все більш характерним. Однією із таких тенденцій в умовах скорочення загального складу персоналу та спрощення ланцюга постачань є застосування аутсорсингу.

У фаховій літературі існує велика кількість критеріїв, за якими розподілено типи аутсорсингу. У табл. 1 наведено класифікаційні ознаки та види аутсорсингу, що характерні до того чи іншого критерію.

Таблиця 1 – Класифікація аутсорсингу в залежності від різних критеріїв

Класифікаційні ознаки	Види аутсорсинга
1. Об'єкт аутсорсингу	- ІТ – аутсорсинг; - виробничий аутсорсинг; - аутсорсинг бізнес-процесів; - аутсорсинг персоналу; - аутсорсинг фінансів; - аутсорсинг маркетингу; - аутсорсинг PR; - логістичний аутсорсинг.
2. Територіальне розташування постачальника послуг по відношенню до замовника	- офшорний аутсорсинг (офшоринг) ; - дистанційний аутсорсинг; - стаціонарний аутсорсинг.
3. Елемент бізнесу, що передається на аутсорсинг	- функціональний (передача функцій управління); - операційний (передача функцій виробництва); - ресурсний (відмова від власних ресурсів).
4. Спосіб організації аутсорсингу і ступінь переданих повноважень зовнішньому постачальнику	- максимальний (повний) аутсорсинг; - частковий (вибірковий) аутсорсинг; - спільний аутсорсинг; - проміжний аутсорсинг; - трансформаційний аутсорсинг; - аутсорсинг спільних підприємств.
5. Мета аутсорсингу	- традиційний аутсорсинг; - спільний аутсорсинг; - аутсорсинг з елементами реорганізації
6. Ступінь інтеграції компанії-аутсорсера з компанією-замовником	- ресурсний аутсорсинг; - функціональний аутсорсинг; - стратегічний аутсорсинг.
7. Компоненти бізнес-функції, контроль над якими організація передає зовнішньому постачальнику	- ресурсний аутсорсинг (аутсорсинг персоналу); - аутсорсинг основного капіталу; - аутсорсинг фінансового капіталу).

Джерело: сформовано автором на основі [7; 12].

На практиці розроблено ряд методів, які дозволяють визначити: слід розвивати дану бізнес-функцію всередині компанії чи доцільно переходити на аутсорсинг. Частіше для цієї мети використовується матричний аналіз.

Матриця аутсорсингу (рис. 1) для диверсифікованого промислового підприємства (на прикладі металургійного холдингу «Метінвест») побудована на основі оцінок аналізованих елементів бізнесу [7; 9; 12]. Оцінки (висока, середня і низька) виставлялись за двома шкалами: стратегічна важливість для підприємства цього елементу бізнесу і оцінка елемента бізнесу по відношенню до зовнішнього ринку (тобто наскільки ефективно в порівнянні з ринком підрозділ виконує роботу, наскільки відповідає чинному галузевому розвитку конкретний відділ, бізнес-функція, наскільки кваліфіковані співробітники тощо). Отримана матриця складається з дев'яти сегментів, що відповідають можливим комбінаціям оцінок бізнесу за двома обраними шкалами.

При максимальному аутсорсингу частина бізнес-активів підприємства, що утворюють, а також персонал переводяться до спеціалізованого аутсорсера на період дії договору аутсорсингу. При частковому (вибірковому) аутсорсингу значна частина функцій підрозділу залишається у веденні клієнта. Спільний аутсорсинг передбачає наявність декількох постачальників послуг. Проміжний аутсорсинг має місце, коли організація передає керування своїми системами і платформами третій стороні, вважаючи, що її власні фахівці, наприклад з ІТ, нездатні розробити нові системи. При трансформаційному аутсорсингу компанія залучає спеціалізованого провайдера, кардинально реформує діяльність підрозділу, впроваджуючи вдосконалені процедури, а

потім передає їх компанії-замовнику. Аутсорсинг спільного підприємства реалізується шляхом утворення нової організації, яка має намір з максимальним ефектом використовувати об'єднаний ресурсний, кадровий, інтелектуальний потенціал, спільно ділити вигоди. Персонал і активи клієнта будуть потім передані цьому спільному підприємству, а не постачальнику послуг.



Рисунок 1 – Матриця аутсорсингу для диверсифікованого промислового холдингу

Джерело: сформовано автором на основі [7; 9; 12].

Розрізняють також функціональний аутсорсинг (передача функцій управління), операційний аутсорсинг (передача функцій виробництва) і ресурсний аутсорсинг (відмова від власних ресурсів і придбання їх на стороні). Проте така класифікація, допускає змішання різних за змістовим змістом критеріїв (ресурсів і стадій бізнесу, переданих аутсорсеру), а тому є неточною.

Таким чином, матриця аутсорсингу досить об'єктивна, але дозволяє визначити бізнес-функції підприємства, що підлягають передачі на аутсорсинг. Це може бути аутсорсинг основного капіталу, аутсорсинг персоналу, аутсорсинг фінансового капіталу або аутсорсинг бізнес-процесів. Потім необхідно вибрати компанію – постачальника послуг аутсорсингу. Головне на даному етапі – сформулювати критерії відбору, серед яких найбільш важливими є надійність, ступінь довіри до аутсорсера і рівень обслуговування. Основні критерії вибору компанії-аутсорсера, виділені в результаті аналізу та узагальнення теоретичних розробок зарубіжних і вітчизняних дослідників аутсорсингу, представлені в табл. 2.

В наступному аутсорсер, результати оцінки якого співпадуть з очікування клієнта або перевищать їх, отримає можливість стати постачальником підприємства. Компанія-аутсорсер має забезпечити ефективність застосування аутсорсингу і виграти в конкуренції з аналогічними компаніями. Після виявлення потенційних аутсорсерів, доцільно провести конкурс, щоб створити конкуренцію між ними. При цьому потрібно об'єктивно ставитися до можливостей ринку: може виявитися, що жоден аутсорсер не зможе запропонувати те, що необхідно підприємству. За підсумками конкурсу в залежності від прийнятого раніше рішення, підприємство має вибрати одного або декількох аутсорсерів. Чим більше аутсорсерів співпрацює з підприємством, тим більше гнучкості в роботі з ними, але, в той же час, тим складніше контролювати їх діяльність. Підприємству важливо досягти додаткової гнучкості, яка досягається у

взаємодії з декількома підрядниками, зокрема, за рахунок умов договору, однак важливо не втратити при цьому контролю.

Таблиця 2 – Критерії для вибору постачальників послуг з аутсорсингу

Критерій відбору	Зміст критерію
1. Рівень обслуговування	Оцінюється якість послуг, що надаються
2. Надійність	Оцінюється відповідність постачальника вимогам клієнтів, ступінь його старанності
3. Довіра	Оцінюється досвід роботи постачальника, кількість обслуговуваних ним клієнтів
4. Економія коштів	Проводиться порівняння цін даного постачальника та інших постачальників
4. Адаптивність	Оцінюється, чи здатний постачальник працювати в умовах зміни потреб замовника
5. Кадрова політика	Оцінюється кадрова політика постачальника і можливість її впливу на співробітників замовника
6. Гнучкість в контакті	Аналізується ступінь готовності постачальника до внесення змін у контракт замовником
7. Готовність до розвитку	Оцінюється готовність постачальника сприяти розвитку та розширенню бізнесу замовника
8. Сумісність корпоративних культур	Оцінюється ступінь відповідності принципів ділової етики та культури підприємства-замовника та аутсорсера

Джерело: сформовано автором на базі [7; 9; 12].

Визначити загальні критерії ефективності впровадження аутсорсингу майже неможливо, оскільки кожне підприємство має специфічні особливості функціонування, структуру виробництва, персоналу тощо. Отже рішення про використання аутсорсингу має бути розглянуте та обґрунтоване в кожному конкретному випадку. Отже розглянемо позитивні та негативні сторони аутсорсингу для ПрАТ «МК» Азовсталь » (диверсифікованого металургійного холдингу «Метінвест»).

Є багато причин, через які бізнес може вибрати аутсорсинг певної задачі, роботи чи певного процесу. Великі підприємства із чисельністю працівників більш ніж 1000 чоловік більш активно використовують аутсорсинг через бажання скоротити адміністративні витрати на 1 працівника. І таким чином з точки зору металургійної галузі (за даними групи компаній ТОВ «Метінвест») можна визначити переваги аутсорсингу, які включають:

- покращена орієнтація на основні бізнес-дії - аутсорсинг може звільнити ваш бізнес, щоб зосередитися на його сильних сторонах, дозволяючи вашим працівникам сконцентруватися на своїх основних завданнях та майбутній стратегії;
- підвищена ефективність- вибір аутсорсингової компанії, яка спеціалізується на процесі чи послугі, яку ви хочете, щоб вони здійснили для вас, може допомогти досягти більш продуктивного та ефективного обслуговування, часто більш високої якості;
- контрольовані витрати - економія витрат, досягнута аутсорсингом, може допомогти звільнити капітал для інвестицій в інші сфери вашого бізнесу
- розширений доступ до аутсорсингу може дати доступ до можливостей та об'єктів, інакше недоступних або доступних;
- більша конкурентна перевага - аутсорсинг може допомогти використовувати знання та навички разом із повною ланцюгом поставок.

Аутсорсинг також може допомогти зробити ваш бізнес більш гнучким, здатним адаптуватися до мінливих ринкових умов та викликів, забезпечуючи заощадження

витрат. Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг диверсифікованого промислового холдингу наведено на рис. 2.

Аутсорсинг включає передачу прямого контролю над діловою функцією чи процесом третій стороні. Як такий, він сприймає певні ризики. Наприклад, при аутсорсингу у вас можуть виникнути проблеми з:

- наданням послуг - яка може відставати від часу або нижче очікуваного;
- конфіденційність та безпека - які можуть загрожувати;
- відсутність гнучкості - контракт може виявитись занадто жорстким, щоб прийняти зміни;
- труднощі в управлінні - зміни в аутсорсинговій компанії можуть призвести до тертя;
- нестабільність - аутсорсингова компанія може перестати працювати.

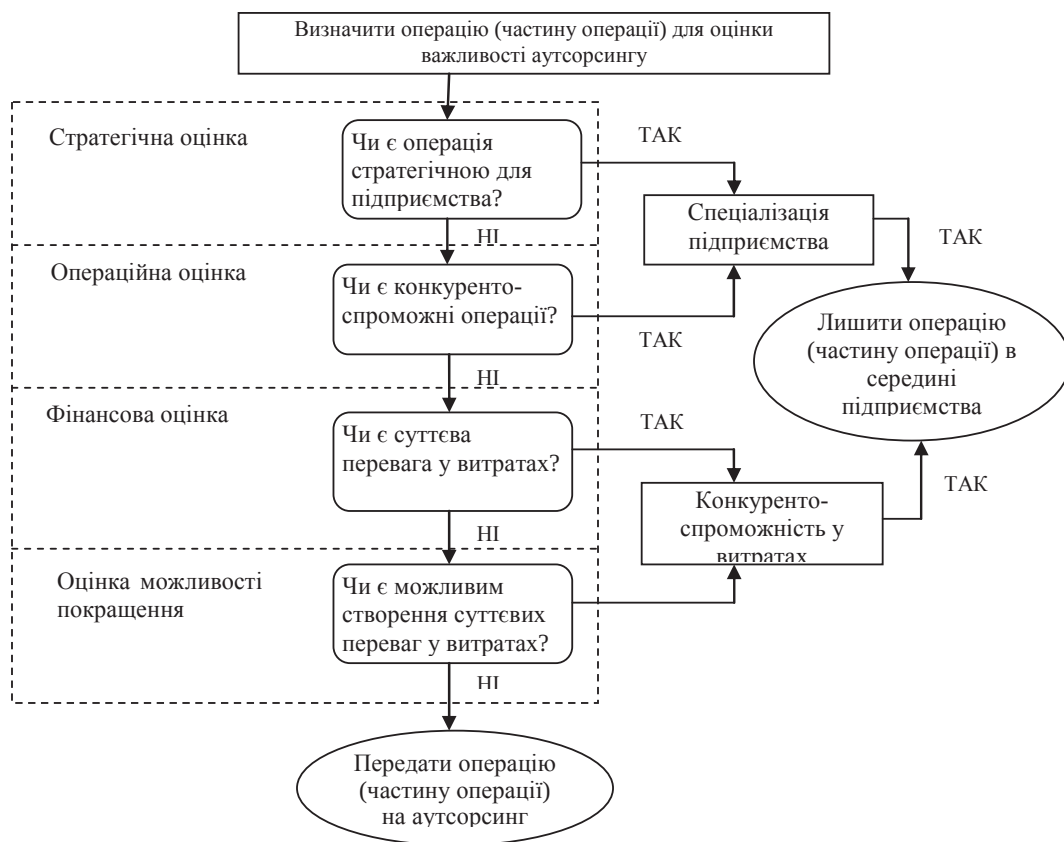


Рисунок 2 – Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг диверсифікованого промислового холдингу

Джерело: побудовано автором.

Аутсорсинг може призводити до додаткових ускладнень, таких як приховані витрати на вибір постачальника чи передачу послуг; репутаційні витрати, які виникають при скороченні персоналу та передачі деяких функцій в інші регіони країни або закордонним підрядникам, також складнощі через неможливість окремих кваліфікованих працівників вести мобільний спосіб життя, необхідність уніфікації документообігу зі всіма підрядниками для уникнення бюрократизації процесу комунікації, складність роботи із іноземними підрядниками через різницю часових поясів

Дотримуючись запропонованого алгоритму ми можемо визначити функції, які можуть бути виведені на аутсорсинг. При цьому ми повинні мінімізувати всі ризики або подбати про відповідну компенсацію того збитку, який міг бути завданий. Якщо ризики мінімальні або прийнятні, послуга відповідає вимогам і очікуванням, то питання залишається лише в економічності. Отже, якщо одна і та ж послуга (робота) виконується з однаковим результатом якості та відповідною компетенцією співробітників котрі надають її, то вибір буде зроблений на користь менших витрат. Зменшення витрат позначитися на накладних витратах. Зрештою і на цілій собівартості продукції.

Для розрахунку вартості послуги візьмемо середньостатистичного адміністративного працівника(економіст, бухгалтер), з середньою заробітною платою за даною спеціальністю, з середніми витратами на утримання цього працівника в штаті. Даний аналіз наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Обґрунтування перерозподілу послуг на аутсорсинг для промислового підприємства

Показники	Робота виконується силами заводу	Робота виконується силами аутсорсера	Відхилення	
			Абс.	%
1. Заробітна платня	16000	19200	3200	20%
2. Податок	3520	-	-	-
3. Накладні витрати (програмне забезпечення, канцелярія та інше)	5000	-	-	-
Всього	24520	19200	- 5320	-21,7%

Джерело: розроблено та розраховано автором.

З отриманих даних ми робимо висновок, що використання аутсорсингу на виконання другорядних завдань (ті, які не впливають на кінцевий результат продукції), при збереженні тієї ж якості виконання робіт, безпеки і конфіденційності даних, є доцільною.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Якщо аналізувати диверсифіковані промислові підприємства з точки зору інвестиційного маркетингу, то перед менеджментом постає необхідність досягнення постійного прибуткового зростання компанії. Але це досить важке завдання особливо в сучасних умовах невизначеності подальших конкурентних позицій компаній та загострення міжгалузевої боротьби. Незважаючи на наявність численної аналітики щодо ефективних методів конкурентної боротьби, інноваційності продуктів та ін. фактор залучення капіталу залишається найважливішим незалежно від галузі та періоду економічного циклу. Різні типи аутсорсингу, впроваджені операційну діяльність підприємства, є важливим фактором, який позитивно (з точки зору іміджу) впливає на його інвестиційну привабливість та може принести позитивні організаційні реформи на промислових підприємствах. Прикладом таких змін є скорочення керівних кадрів, раціональність комунікаційних процесів, більша продуктивність промислових процесів на 1 робітника. Якщо розміщувати структури в невеликих периферійних містах, то в числі переваг є і містоутворююча функція.

Розроблено рекомендації щодо використання аутсорсингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві (на прикладі ПрАТ "МК"АЗОВСТАЛЬ" диверсифікованого металургійного холдингу «Метінвест»), специфіка яких обумовлена тим, що для металургійних підприємств доцільно впроваджувати аутсорсинг в таких сферах: ремонтні функції на різних підприємствах групи, створення наукових підприємств для

впровадження нових методів виробництва та нових продуктів. Рекомендовано використання німецької моделі роботи з малими інноваційними підприємствами, яка передбачає придбання невеликого пакету акцій таких підприємств та передачу їм гарантованого обсягу замовлень з подальшим проведенням аудиту перспективності запропонованих рішень та збільшення свого пакету до контрольного.

Обґрунтування науково-теоретичних положень та методичних підходів до використання аутсорсингу на диверсифікованому промисловому підприємстві продемонструвало, що використання аутсорсингу здатне призводити до скорочення фінансових витрат на одного працівника та можливості підвищити звітну ефективність виробництва та продуктивність. Ці аспекти мають більш психологічний вплив на інвесторів, ніж економічний, оскільки виявлено, що найбільш ефективні компанії схильні скорочувати в штатному складі надлишкову кількість співробітників. Удосконалення бізнес-процесів підприємства завдяки використанню моделей аутсорсингу, в першу чергу, дає підприємству можливість більш ефективно приймати управлінські рішення щодо якості надання послуг аутсорсингу через створення конкуренції і можливості швидкої зміни таких постачальників в той час, коли підприємства мусять проходити досить довгі бюрократичні процедури з реорганізації власних підрозділів, робота яких виявилась неефективною.

Перспективою подальших досліджень є створення алгоритму вибору постачальників послуг з аутсорсингу на міжнародному рівні із урахуванням національних та міжнародного законодавств, а також глобальні тенденції розвитку світової економіки.

Список літератури

1. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с.
2. Дугінець Г.В., Морозова Є.П. Оцінка ефективності впровадження інноваційного аутсорсингу підприємствами будівельної галузі. *Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. тр.* Донецк: ДонНУ. 2014. Т.2. С.114-118. URL: <http://jpfrd.donnu.edu.ua/article/view/1717/1750> (дата звернення 10.11.2019).
3. Зеленский М.В. Стратегічні аспекти організації аутсорсингу логістичних функцій машинобудівного підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2013. Вип. 24. С. 47-53
4. Коваленко Т.В., Зорій О.М. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін.* Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2013. Том 14. № 3. С. 18-28 URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/224/106> (дата звернення 12.11.2019).
5. Bijańska, J., Wodarski, K. Risk management in the planning of development projects in the industrial enterprises. *Metalurgija.* 2014. 53(2), С.276-278.
6. Ginevičius, R. The effectiveness of cooperation of industrial enterprises. *Journal of Business Economics and Management.* 2010. (2). С. 283-296.
7. Hur, J., Noh, D. K. Attribute-based access control with efficient revocation in data outsourcing systems. *IEEE Transactions on Parallel and Distributed Systems.* 2010. Vol. 22(7). С. 1214-1221.
8. Karas, M., Režňáková, M. Bankruptcy prediction model of industrial enterprises in the Czech Republic. *International journal of mathematical models and methods in applied sciences.* 2013. 7(5). С. 519-531.
9. Milberg, W., Winkler, D. Outsourcing economics: global value chains in capitalist development. *Cambridge University Press.* 2013.
10. Mura, L., Buleca, J. Evaluation of financing possibilities of small and medium industrial enterprises. *Procedia Economics and Finance,* 2012. 3. С. 217-222.
11. Samáková, J., Sujánová, J., Koltnerová, K. Project communication management in industrial enterprises. *In European Conference on Information Management and Evaluation.* 2013. Vol. 155.
12. Scheer, A. W. Business process engineering: reference models for industrial enterprises. *Springer Science & Business Media.* 2012

13. Xu, C. A different transition path: Ownership, performance, and influence of Chinese rural industrial enterprises. *Routledge*. 2018

References

1. Honchar, V.V. (2014). Upravlinnia systemoiu stratehichnykh zmin v diial'nosti pidpriemstv: problemy formuvannia, rozvytku ta vykorystannia [*Management of the system of strategic changes in the activity of enterprises: problems of formation, development and use*]. Mariupol': DVNZ «PDTU» [in Ukrainian].
2. Duhinets', H. V. & Morozova, Ye. P. (2014). Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia innovatsijnoho outsorsynhu pidpriemstvamy budivel'noi haluzi [Evaluating the effectiveness of implementation of the innovative outsourcing by enterprises of the construction industry]. *Problemy razvytyia vneshneekonomycheskikh svyazey y pryvlecheniya ynostrannykh ynvestytsiy: rehyonal'nyj aspekt: sb. nauch. tr.* – Problems of Foreign Economic Relations Development and Attraction of Foreign Investments: Regional Aspect, 2, 114-118. Retrieved from <http://jpfdr.donnu.edu.ua/article/view/1717/1750> [in Ukrainian].
3. Zelenskyj, M.V. (2013). Stratehichni aspekty orhanizatsii outsorsynhu lohistychnykh funktsij mashynobudivnoho [Strategic aspects of the organization of outsourcing logistics functions engineering enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* – The Collection of Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. *Economic Sciences*, Vol. 24, 47-53 [in Ukrainian].
4. Kovalenko, T.V. & Zorij, O.M. (2013). Features of outsourcing using. *Economic analysis: Coll. of sciences. wash. S.I. Shkaraban (Ed.). Vol.14, isse 3.* 18-28. Retrieved from <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/224/106> [in Ukrainian].
5. Bijańska, J., & Wodarski, K. (2014). Risk management in the planning of development projects in the industrial enterprises. *Metalurgija*, 53(2), 276-278 [in English].
6. Ginevičius, R. (2010). The effectiveness of cooperation of industrial enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 2, 283-296 [in English].
7. Hur, J., & Noh, D. K. (2010). Attribute-based access control with efficient revocation in data outsourcing systems. *IEEE Transactions on Parallel and Distributed Systems*. 22(7). 1214-1221 [in English].
8. Karas, M., & Režňáková, M. (2013). Bankruptcy prediction model of industrial enterprises in the Czech Republic. *International journal of mathematical models and methods in applied sciences*. 7(5). 519-531 [in English].
9. Milberg, W., & Winkler, D. (2013). Outsourcing economics: global value chains in capitalist development. *Cambridge University Press* [in English].
10. Mura, L., & Buleca, J. (2012). Evaluation of financing possibilities of small and medium industrial enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 3, 217-222 [in English].
11. Samáková, J., Sujánová, J., & Koltnerová, K. (2013, September). Project communication management in industrial enterprises. *In European Conference on Information Management and Evaluation*. Vol. 155. [in English]
12. Scheer, A. W. (2012). Business process engineering: reference models for industrial enterprises. *Springer Science & Business Media* [in English].
13. Xu, C. (2018). A different transition path: Ownership, performance, and influence of Chinese rural industrial enterprises. *Routledge* [in English].

Oleksandr Kalinin, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
SHEI Pryazovskyi State Technical University (PSTU) Mariupol, Ukraine

Outsourcing as a Factor of Diversified Industrial Enterprises' Marketing Investment Attractiveness

The article highlights the theoretical aspects of the relevance of the study of outsourcing processes in diversified industrial enterprises in terms of the of their investment marketing effectiveness. The analysis of relevant scientific publications in this area of research was carried out and areas requiring further processing were identified.

The article provides classification features and types of outsourcing that cab be characteristics of a particular criterion. In the research process, the following general scientific methods were used: analysis and synthesis, grouping and systematization of identifying the essence of outsourcing, its structure, the principles of its formation, control of this process; induction and deduction - to summarize the theoretical aspects of the outsourcing structure formation and investment marketing; statistical and economic - to assess the investment attractiveness of a diversified enterprise. An algorithm is proposed for determining the feasibility of transferring functions to outsourcing a diversified industrial holding.

The paper describes the effectiveness of the matrix analysis of outsourcing for a diversified industrial holding. It also describes the criteria for selecting outsourcing service providers for industrial enterprises and provides conclusions and areas for further research in this area. Analyzing diversified industrial enterprises from the point of view of investment marketing, the necessity arises for management to achieve steady profit growth of the company. And an important factor that positively (in terms of image) affects the investment attractiveness of the enterprise, but can also bring about positive organizational reforms in industrial enterprises. An example of such changes is the reduction of executives, the rationality of communication processes, and greater productivity of industrial processes per worker.

Improving the enterprise business processes through the use of outsourcing models, in the first place, enables the enterprise to make better management decisions on the quality of outsourcing services through competition and the ability to quickly change such suppliers while enterprises have to undergo long enough bureaucratic procedures to reorganize their own subdivisions, whose work proved to be ineffective.

outsourcing, diversification, investment marketing, enterprise, financing

Одержано (Received) 14.11.2019

Прорецензовано (Reviewed) 22.11.2019

Прийнято до друку (Approved) 23.12.2019

УДК 005.35

JEL Classification: M14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).330-340](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).330-340)

Е.В. Камішнікова, доц., канд. екон. наук

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна

Формування механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю

Представлено механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, що ґрунтується на рефлексивному підході до управління відносинами зі стейкхолдерами та об'єднує етапи, інструменти та принципи соціально відповідального управління корпоративного суб'єкта та урахує суб'єктивні ірраціональні чинники прийняття рішень стейкхолдерами. Охарактеризовано етапи процесу стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках запропонованого механізму. Виділено як окремий етап управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності побудову програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, що базується на застосуванні методів рефлексивного управління

корпоративна соціальна відповідальність, механізм, рефлексивний підхід, стейкхолдер, стратегія, етапи

Э.В. Камышникова, доц., канд. экон. наук

ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, Украина

Формирование механизма стратегического управления корпоративной социальной ответственностью

Представлен механизм стратегического управления корпоративной социальной ответственностью, основанный на рефлексивном подходе к управлению отношениями со стейкхолдерами и объединяющий этапы, инструменты и принципы социально ответственного управления корпоративного субъекта, а также учитывает субъективные иррациональные факторы принятия решений стейкхолдерами. Охарактеризованы этапы процесса стратегического управления отношениями со стейкхолдерами в рамках предложенного механизма. Выделено как отдельный этап управления отношениями со стейкхолдерами в системе корпоративной социальной ответственности построение программы рефлексивного взаимодействия со стейкхолдерами, основанное на применении методов рефлексивного управления

корпоративная социальная ответственность, механизм, рефлексивный подход, стейкхолдеры, стратегия, этапы

© Е.В. Камішнікова, 2019