

«Нархоз Университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғамы

ӘОЖ 338.2

Қолжазба құқығында

КУЛЕМБАЕВА ФЛОРА МУХИТДИНОВНА

**Кәсіпорын қызметінің тиімділігін жоғарылату жүйесіндегі аутсорсингтік
бизнес-модель**

«6D050600 – Экономика» мамандығы

Философия докторы (PhD)
дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Ғылыми кеңесшілер:
Экономика ғылымдарының докторы,
профессор Сейткадиева А.М.
докт. RNg. Ing. PhD Гана Шоллеова

Қазақстан Республикасы
Алматы, 2022

МАЗМҰНЫ

БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР.....	3
КІРІСПЕ.....	4
1 КӘСІПОРЫН ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН ЖОҒАРЫЛАТУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АУТСОРСИНГТІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ-ӘДІСТЕМЕЛІК АСПЕКТІЛЕРІ	9
1.1 Кәсіпорын қызметінің тиімділігін арттыру жүйесіндегі аутсорсинг.....	9
1.2 Аутсорсингтік бизнес-модельді ұйымдастыру ерекшеліктері.....	25
1.3 Аутсорсингтік бизнес-модельдің тиімділігін бағалаудағы әдістемелік тәсілдері	40
2 ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ АУТСОРСИНГТІҢ ДАМУ ТЕНДЕНЦИЯСЫ МЕН ТИІМДІЛІГІН ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТАЛДАУ.....	51
2.1 Шетелдік тәжірибе негізінде Қазақстанда аутсорсингті дамытудың алғышарттары.....	51
2.2 Қазақстан кәсіпорындарында аутсорсингтің тиімділігін бағалау және модельдеу	67
2.3 Кәсіпорындарда аутсорсингті енгізуге кететін шығындарының тиімділігін талдау.....	82
3 ҚАЗАҚСТАНДЫҚ КӘСІПОРЫНДАРДА АУТСОРСИНГТІК БИЗНЕС- МОДЕЛЬ ЖҮЙЕСІН ЕНГІЗУДІ ЖЕТІЛДІРУ БАҒЫТТАРЫ.....	95
3.1 Аутсорсингті енгізудің өзекті мәселелері және шешу жолдары.....	95
3.2 Қазақстан кәсіпорындарында аутсорсингтік бизнес-модельді енгізу алгоритмі.....	103
ҚОРЫТЫНДЫ.....	118
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИТЕТТЕР ТІЗІМІ.....	121
ҚОСЫМША А.....	129
ҚОСЫМША Б.....	131

ҚЫСҚАРТЫЛҒАН СӨЗДЕР

ЖОО	Жоғарғы оқу орны
IT	Ақпараттық технология (Information technology)
BPO	бизнес-процесс аутсорсингі
BGP	бизнес провайдер
ASP	қосымша қызмет көрсету провайдері
АҚШ	Америка Құрама Штаттары
ҚХР	Қытай Халық Республикасы
ҒЗТКЖ	Ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар
АҚ	Акционерлік қоғам
ЖШС	Жауапкершілігі шектеулі серіктестік
ЖК	Жеке кәсіпкер
HR	Адами ресурстар
SWOT	күшті және әлсіз жақтар, мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлер

КІРІСПЕ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. Қазіргі таңда бәсекелік нарық жағдайында кәсіпорынның көшбасшылық позициясын сақтап қалу үшін соңғы әлемдік жетістіктерді қолдана отырып, өндіріс технологияларын, басқару әдістерін үнемі жетілдіру, белгілі бір мәселелерге инновациялық шешімдер іздеу болып табылады. Кәсіпорынның қаржылық-шаруашылық қызметінің негізгі міндеттерінің бірі, табысты жоғарылату, бәсекеге қабілеттілікті арттыру, шығындарды төмендету, сондықтан осы аталған міндеттердің барлығын аутсорсинг арқылы, жүзеге асыруға болады және оны пайдаланудың маңыздылығы жоғары.

Елдің бәсекеге қабілеттілігіне микро, мезо деңгейлерде жаңашылдықты енгізу, тиімді басқару модельдерін қолдану тікелей әсер етеді. Кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігінің серпінді түрде дамуы уақытқа байланысты болып келеді. Осылайша кәсіпорындар жаңа тәсілді пайдалана отырып, кәсіпорынның экономикалық тиімділігін жоғарылату арқасында, өзінің бәсекеге қабілеттілігін арттырады, сонымен қатар, жаңа технологиялар мен инновацияларды енгізу арқылы үнемі жаңашылдыққа ие бола алады. Осыған байланысты көптеген менеджерлер, кәсіпорындар мен ұйымдар кәсіпорынның экономикалық тиімділігін арттыру барысында жаңа әдіс тәсілдерді қолданады. Осы мақсатта, аутсорсинг кәсіпорынның шығындарын төмендетіп, экономикалық тиімділігін арттыратын пайдалы бизнес операцияларының бірі болып табылады [1].

Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2020 жылғы 1-қыркүйектегі «Жаңа жағдайдағы Қазақстан: Іс-қимыл кезеңі» атты жолдауында «Кәсіпкерлікке қолдау көрсеткенде орта бизнеске де ерекше назар аудару керек. Өйткені нарықта табысты болудың негізгі көрсеткіші орта бизнестің өркендеуімен өлшенеді», - деп атап көрсеткен болатын [2].

«Халық бірлігі және жүйелі реформалар – ел өркендеуінің берік негізі» ҚР Президенті Қасым-Жомарт Кемелұлы Тоқаевтың жолдауында «Пандемиядан кезеңде экономикалық дамуда Стратегиялық мақсатымыз – Орталық Азиядағы көшбасшылық рөлімізді күшейту және әлемдік экономикадағы орнымызды нығайту» - деп атап өтті [3]. Ғаламдық қосылған құн тізбегінің табиғаты өзгеруде – сенімділік пен орнықтылыққа көшу жүріп жатыр. Тізбектер анағұрлым қысқарып, әртараптандырылады, ішкі жеткізу арналары нығайып, жақын орналасқан аумақтарда өндірістің қайтымдылығы және аутсорсингтік бизнес-процестер үдейді [4]. Ұлттық экономикада болып жатқан өзгерістер кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігі мен қаржылық тұрақтылығын арттырудың жаңа әдістерін зерттеудің маңыздылығына назар аударылады.

«Ресей тірегі (ОПОРА РОССИИ)» басқарма төралқасының мүшесі, бизнес-процестер аутсорсингі бойынша «Ресей Тірегі» комиссиясының басшысы, Softline Venture Partners қорының жетекшісі Елена Волотовскаяның айтуы бойынша: Пандемия жағдайында аутсорсингтің маңыздылығын тағы да

көрдiк және ол дәлелдендi. Пандемия жағдайында көптеген компаниялар бiрқатар проблемаларға тап болды. Көптеген кәсiпорындардың қашықтықтан жұмыс iстей алмайтынына көздерi жетiп, iшкi бизнес-процестердi тез және тиiмдi қайта құруға дайын емес болған соң олар айтарлықтай шығындарға ұшырады деп айтсақ болады. Пандемия жаңадан инновациялық технологиялық шешiмдердi енгiзуге, автоматтандырылуға деген сұраныстың жаңа толқынын тудырды. Кәсiпорындар әсiресе шағын және орта кәсiпорындар үшін бизнес-процестiң үздіксіздігі мен экономикалық тиімділігін жоғарылату бiрiншi орында болды. Аутсорсингтік моделдi енгiзудегi ең басты артықшылықтардың бiрi: технологиялық, қашықтық және тиiмдiлiк тұрғысынан пайдалы болуы. Аутсорсингтің бизнес үшін тағы бiр артықшылығы - бұл дағдарыс жағдайында жаңадан дамып келе жатқан кәсiпорындар үшін қызмет көрсету болып табылады. Жақсы жаққа қарай өзгеру ешқашан кеш емес, сондықтан, бизнестiң қалай ұйымдастырылғаны өте маңызды болып келедi [5].

Ковидтен туындаған дағдарыс жағдайында кәсiпорындар мен аутсорсингтік кәсiпорындар арасындағы байланысы одан әрi күшейтiлген. Бұл VCG-дiң 2020 жылы жүргiзген зерттеуiнiң нәтижесiнде анық көрсетiлген, сонымен қатар кәсiпорындар өздерiнiң әлеуетiн дамытып жоғарылату үшін инвестицияларды көбейтсе де, аутсорсингтік компанияларға тәуелдi болатынын көрсеттi [6].

Аутсорсингтi пайдалану қазiргi бизнес жағдайында бiрқатар мәселелердi шешiп қана қоймайды, сонымен қатар аутсорсингтiң өзi күрделi мiндет болып табылады. Егер кәсiпорында аутсорсинг дұрыс ұйымдастырылып, енгiзiлсе жұмыс жүктемесi төмендетiлiп, экономикалық тиiмдiлiк артады және әр түрлi қызмет тиiмдiлiгi жоғарылайды. Аутсорсинг арқылы кәсiпорындардың шығындары төмендеп және тұтынушылардың қажеттiлiктерi қанағаттандырылады.

Қазiргi таңда тәжiрибе жүзiнде аутсорсинг бизнесте барған сайын кең етек жайып келедi. Бүгiнгi күнi шет елдiк компаниялардың 50%-дан астамы бұл әдiстi қолданып келедi, бұл дегенiмiз кәсiпорынды басқаруда стратегиялық және экономикалық тиiмдiлiктiң рөлi өсiп отырғанын көрсетедi [7]. Сонымен қатар ғаламдану жағдайына байланысты, аутсорсингтiң iскерлiк тәжiрибесi ғалымдардың назарын аударуда, себебi кәсiпорындарда аутсорсингтi енгiзу тәжiрибесi үнеми кеңейiп келедi [8].

Т.Ж.Демесiнов өзiнiң «Аутсорсинг. Менеджменттiң жаңа концепциясы» кiтабында «Аутсорсинг одан әрi терең және жан-жақты зерттеудi қажет етедi. Бiздiң елiмiзде экономиканың бәсекеге қабiлеттiлiгiн арттыру проблемалары жеткiлiктi дәрежеде зерттелiп жатқанымен, оны аутсорсинг механизми негiзiнде жетiлдiру мәселелерi мүлдем зерттелмеген болатын», -деп атап өткен болатын [9].

Аутсорсингтi белсендi түрде пайдалану ХХ ғасырдың соңында негiзгi және қосымша қызметтердi бөлу кезеңiнде пайда болды. Аутсорсингтi пайдалану кезiнде кәсiпорындар мен ұйымдар арасындағы өзара

әрекеттестіктің көптеген жаңа қырлары пайда болды, бұл аутсорсингті тереңінен зерттеу мен дамытуды қажет етеді.

Аутсорсинг бірнеше жыл бойы бизнестегі ғаламдық тренд болып табылады [10]. Көптеген әлемдік басқарушылар мен менеджерлер бұл әр кәсіпорын үшін керек «панацея» деп есептейді.

Тұрақсыздық жағдайында Ұлттық экономика жүйесінде кәсіпорын қызметтерінің экономикалық тиімділігін жоғарылату жағдайында резервтерін іздейді, соның ішінде Қазақстан кәсіпорындарында аутсорсингті енгізу болып табылады. Сонымен қатар, Қазақстан кәсіпорындарында аутсорсингті енгізудің тиімділігі мен дәйектілігі туралы нақты түсінік қалыптаспаған. Сондықтан экономиканың өзгеруі, шығындардың төмендеуі, сондай-ақ бәсекелік артықшылықтарды сақтау үшін аутсорсингтің енгізілуін жеделдету маңызды болып келеді.

Осыған байланысты зерттеу жұмысының өзектілігі кәсіпорындарда аутсорсингті ұйымдастырып енгізу, ұйымдар мен кәсіпорындардың экономикалық тиімділігін жоғарылатуда, артықшылықтарын айқындау да және оны басқаруда, сондай-ақ іс жүзінде қолдануда маңызды болып табылады.

Зерттеу тақырыбының ғылыми зерттелу дәрежесі. Аутсорсингтің мәні, маңызы, оның артықшылықтары мен кемшіліктерін, кәсіпорынның экономикалық тиімділігін жоғарылату мәселелері Б.А. Анкин, С. Ефимов, Т. Пешков, М.Д. Шиширд, Е.Е. Румянцева, Д.Н. Дубровская, М.Р. Гильмиярова, И. Хандерс, Дж. Сондерс, Ю. Ефросинин, А.Дж Стрикленд, Г. Гиертль және тағыда басқа да шет ел ғалымдары мен зерттеушілері қарастырған болатын. Ал аутсорсингті пайдалану тиімділігін бағалауда елеулі үлес қосқан Ресейдің келесідей ғалымдарын атап өтуге болады: И.Л. Рудая, Б.А. Анкин, О.А. Вержбицкий, И.И. Махмутов, С. Зацева, А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. Қазақстанда кәсіпорынның экономикалық тиімділігі бойынша елімізде көптеген ғалымдар өз еңбектерін жазған, атап айтатын болсақ: э.ғ.д., профессор К.О. Окаев, э.ғ.д., профессор А.М.Сейткадиева, э.ғ.к., доцент Д.Я. Куатова және т.б. зерттеген болатын. Ал аутсорсинг тақырыбын зерттеген ғалымдардың бірі Д.Ж. Демесінов.

Сонымен қатар аутсорсингті кәсіпорында енгізу және оны басқару М. Поткани, Б. Попеско, И.С. Шиткин, Е.С. Быстрова, Елифанова, И.С. Мухина, И.И. Махмудов ғалымдары зерттеген болатын.

Зерттеу жұмысының мақсаты. Кәсіпорын қызметінің тиімділігін жоғарылатуда аутсорсингті енгізудің ғылыми-негізделген ұсыныстарын әзірлеу.

Диссертациялық зерттеу жұмысының міндеттері. Зерттеу жұмысының мақсаттары жүзеге асуы үшін келесідей міндеттер орындалады:

- Аутсорсингті кәсіпорынның тиімділік факторы ретіндегі негіздемені теориялық тұрғыдан зерттеу;
- Аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтау;

- Кәсіпорында аутсорсингтің экономикалық тиімділігін бағалау әдістерін анықтау;
- Қазақстанда және шет елде аутсорсингті пайдалануды салыстырмалы бағалау;
- Қазақстандық кәсіпорындарда аутсорсингті енгізу тиімділігін талдау;
- Қазақстандық кәсіпорындарда аутсорсингті пайдалану барысында пайда болатын мәселелерді анықтау және шешу жолдарын негіздеу;

Зерттеу объектісі. Ұлттық экономика жүйесінде қызметін жүзеге асыратын отандық шаруашылық жүргізуші субъектілер.

Зерттеу пәні. Кәсіпорындарда аутсорсингті енгізудің экономикалық тиімділігі жөніндегі ұйымдастырушылық экономикалық қатынастар жүйесін зерттеу.

Зерттеу жұмысының теориялық және әдістемелік негізі. Диссертациялық жұмыстың теориялық және әдістемелік негіздерін отандық, ресейлік және шетел ғалымдарының аутсорсингтің кәсіпорынның экономикалық тиімділігінің мәні, маңыздылығы және тәжірибелік құндылығы бойынша теория мен тәжірибесіне арналған зерттеу жұмыстары, ғылыми мақалалары, еңбектері құрайды.

Негізгі бөлімде аутсорсингтің әсерін анықтау мақсатында Алматы қаласы мен Алматы облысы бойынша кәсіпорындардан алынған сауалнама нәтижелері талданды.

Статистикалық мәліметтер мен кәсіпорын деректері «Атамекен» Кәсіпкерлер палатасынан, Ұлттық статистика бюросынан, statista.com сайтынан алынды.

Гипотеза. Аутсорсингтік бизнес-модельді ғылыми негізделген алгоритмін ескере отырып, Қазақстандық кәсіпорындардың қызметінде пайдалану өндіріс тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Зерттеу әдістері. Диссертациялық жұмысты зерттеу барысында, эмпирикалық, статистикалық, сауалнама, болжау әдістері қолданылды. Сонымен қатар, MS Excel, R, Gretl бағдарламалары пайдаланылды.

Диссертациялық жұмыстың ғылыми жаңалығы.

- Аутсорсингті енгізу процесінде экономикалық әдебиеттегі қазіргі таңдағы көзқарастарды салыстырмалы талдау негізінде аутсорсингтік бизнес-модельдерді енгізудің шетелдік тәжірибесін бейімдеу бағыттары жасалды;
- Кәсіпорынның даму тұрақтылығын бағалауды ескере отырып, аутсорсингтің тиімділігін бағалаудың әдістемелік тәсілі негізделген;
- Аутсорсингтік қызметтерді пайдалану кәсіпорын қызметінің тиімділігіне ықпалын бағалайтын регрессиялық модель дайындалды;
- Кәсіпорында аутсорсингтік қызметтерді пайдалануды бағалау негізінде аутсорсингтік бизнес-модельді дайындау және оны енгізу алгоритмі ұсынылды;
- Кәсіпорынның негізгі компоненттерінің отандық ерекшеліктерін ескере отырып, аутсорсингтік бизнес-моделінің схемасы ұсынылды;

Қорғауға шығарылған негізгі тұжырымдар.

- Шетелдік әдебиеттері контент талдау нәтижелері негізінде автордың анықтаған аутсорсингтік бизнес-модельді енгізу мотивтері;
- Қазақстандық кәсіпорындарда сынақтан өткен (апробированная) аутсорсингті енгізу тиімділігін бағалау әдістемесі;
- Қазақстандық кәсіпорындардың қызметіне жүргізілген сауалнама мен SWOT талдау нәтижелеріне негізделген аутсорсингті енгізу проблемаларын шешу бойынша практикалық ұсынымдар кешені;
- Аутсорсингті енгізудің ұсынылған кезеңдеріне байланысты және аутсорсингтік бизнес-модельдің авторлық схемасын ескеретін ұйымдастырушылық сипаттағы ұсынымдар;

Зерттеудің теориялық және тәжірибелік маңыздылығы. Зерттеу барысында кәсіпорында экономикалық көрсеткіштер мен аутсорсингтің әсері анықталды. Зерттеу нәтижелері бойынша аутсорсингті пайдалану кәсіпорын қызметінің экономикалық тиімділігінің жоғарылауына мүмкіндік береді. Автор кәсіпорындарда аутсорсингті енгізу бойынша ұсыныстар әзірледі. Осы ұсынымдар негізгі емес қызметтерді аутсорсингтік кәсіпорындарға беру, кәсіпорынның маңызды мақсаттарына қол жеткізу үшін уақытты үнемдеу жолымен Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі ұлттық даму жоспарында көзделген негізгі міндеттерді іске асыру кезінде қолданылуы мүмкін.

Диссертациялық зерттеу нәтижесінде алынған қорытындылар мен ұсынымдар «Smash LTD» ЖШС кәсіпорнында одан әрі тиімді қызметі үшін аутсорсингтік қызметтерді енгізу бойынша ұсынымдар әзірлеу кезінде де пайдаланылады.

Зерттеудің теориялық және әдістемелік материалдарының практикалық құндылығы жоғары мектептерде (оқу үрдісінде) «Кәсіпорын экономикасы» пәні бойынша дәріс және практикалық сабақтар өткізу процесінде пайдаланылуы мүмкін.

Жарияланымдар. Диссертациялық зерттеу жұмысының ғылыми-тәжірибелік мәні 8 ғылыми еңбекте жарияланған. Соның ішінде: 2 мақала – Scopus мәліметтер базасында, 3 мақала – Қазақстан Республикасы білім және ғылым министрлігінің білім және ғылым саласындағы бақылау комитеті ұсынған ғылыми басылымдарда, 3 мақала – халықаралық ғылыми тәжірибелік конференцияның материалдарында жарияланды.

Диссертациялық жұмыстың құрылымы мен көлемі. Диссертациялық жұмыс кіріспеден, үш бөлімнен, қорытындыдан, пайдаланылған әдебиеттер тізімінен тұрады. Сонымен қатар, диссертациялық жұмыста 35-сурет, 31– кесте бар.

1 КӘСІПОРЫН ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН ЖОҒАРЫЛАТУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АУТСОРСИНГТІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ-ӘДІСТЕМЕЛІК АСПЕКТІЛЕРІ

1.1 Кәсіпорын қызметінің тиімділігін арттыру жүйесіндегі аутсорсинг

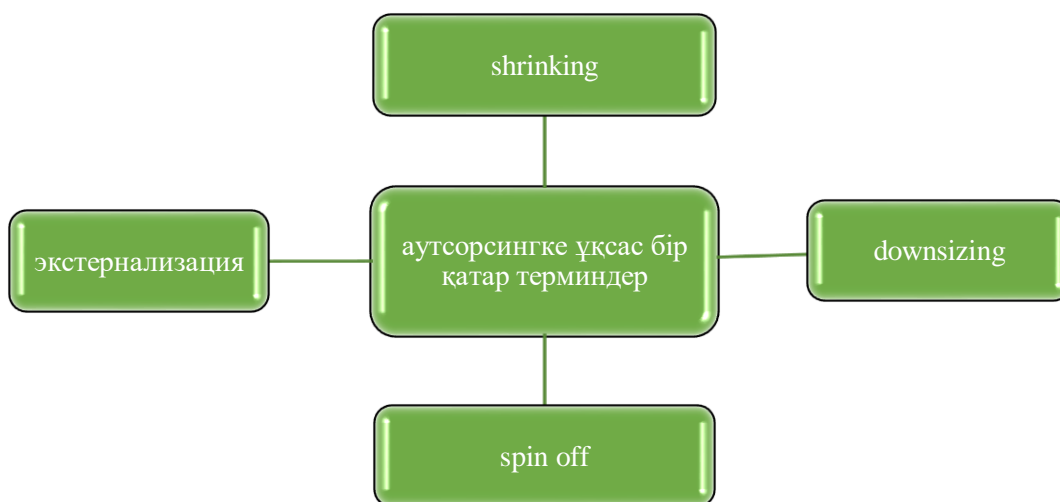
Жаһандану жағдайының кеңеюі мен нарықтық экономиканың дамуына байланысты кәсіпорындарда басқару деңгейінің жоғарлауына және қатаң бәсекелестіктің артуына деген талаптар күшейіп келеді. Қазіргі таңда жаһандану мен өсіп келе жатқан бәсекелестіктің әсерінен қандай да болмасын кәсіпорындар, ұйымдар өз қызметтерінің тиімділігін жоғарылату, қаржыны үнемдеу үшін көптеген құралдарды пайдалануға тырысады. Сонымен қатар, кәсіпорындар мен ұйымдар нарық жағынан пайда болатын көптеген қысымдарға тап болады. Тек кәсіпкерлік қызметті тиімді жүргізетін кәсіпорындар мен ұйымдар ғана нарықта өз орнын тауып, бәсекеге қабілетті болып, шығындарды азайту арқылы жоғары табысқа қол жеткізе алады. Осындай нарықтық жағдайда жоғарыда аталып өткен артықшылықтарға қол жеткізіп, кәсіпорынды тиімді басқаруда заманауи құрал ретінде аутсорсингтік бизнес-модельді айтуға болады. Жалпы соңғы жылдары аутсорсингтің даму тенденциясы артып келе жатқаны байқалады. Аутсорсинг әлемдік деңгейде бәсекеге түсетін кәсіпорындар, ірі компаниялар үшін таптырмас құралдардың бірі және үлкен тәжірибе болып табылады. Жоғарыда атап өткендей, жаһандық өзгерістер мен факторлар барысында көптеген қиындықтар туындайды, сол себепті аутсорсингті пайдалану ол кәсіпорынның жалпы өнімділігінің жоғарылауына, экономикалық тиімділігінің артуына мүмкіндік береді.

Аутсорсинг неоллогизмі ХХ ғасырдың 80-жылдарында пайда бола бастады. Бұл Г.Фордтың ірі тігінен интегралдық компаниясы пайда болған уақытпен сәйкес келеді.

Аутсорсинг анықтамасы менеджер практиктер үшін қалай маңызды болса, ғылыми зерттеушілер және мемлекеттік экономикалық саясат үшін де қажет болып табылады. Аутсорсинг экономика ғылымы зерттейтін экономикалық түсінік болып табылады [11].

Жалпы «Outsourcing» термині ағылшын тілінің «out source» – «сыртқы көз» деген сөзінен шыққан және кәсіпорын немесе ұйымның жекелеген қызметтерін орындау үшін сыртқы орындаушыларды тарту дегенді білдіреді. Аутсорсинг тұжырымдамасының мәні кәсіпорынның жекелеген қызметтерін арнайы маманданған заңды немесе жеке тұлғаға орындау үшін сеніп тапсыру. Қазіргі таңда кәсіпкерлік пен бизнесті құрудың жаңа формасы ретінде аутсорсингке деген қызуғышылық артып келеді [12].

Сондай-ақ, ғылыми әдебиеттерде аутсорсингке ұқсас бір қатар терминдер кездеседі. Оны келесі суреттен көруге болады (1-Сурет):

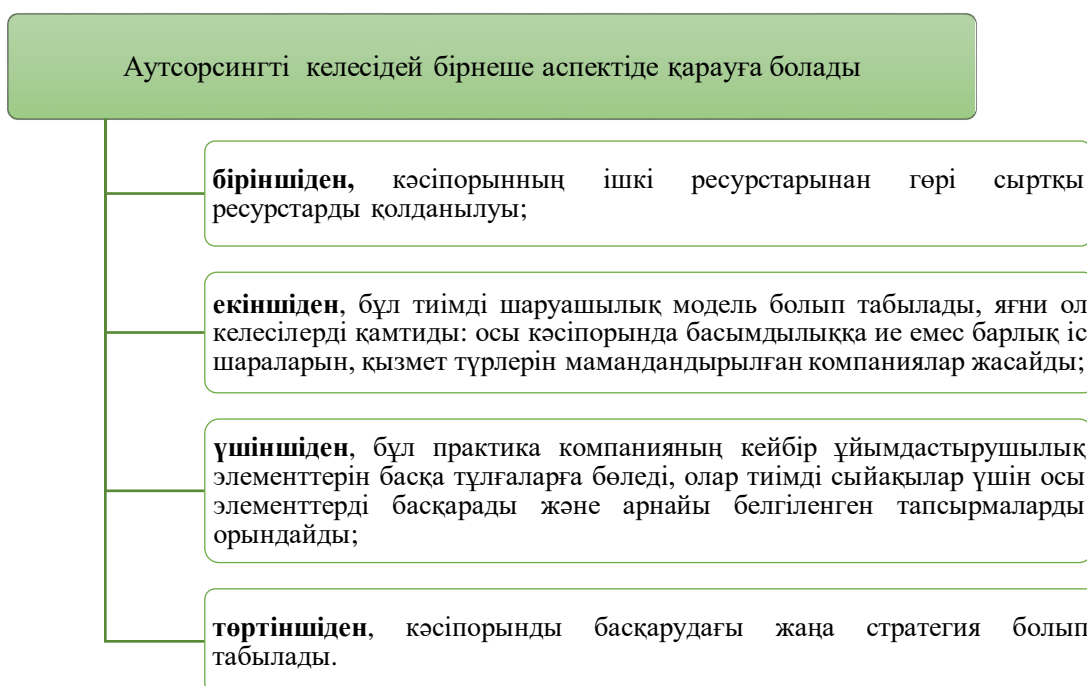


1 Сурет – Аутсорсингке ұқсас бірқатар терминдер

Ескерпе: [13] әдебиет негізінде автормен жасалды

- 1) shrinking – қысқарту, ұйымды қысқарту;
- 2) downsizing – ұйымның кішіреюі;
- 3) spin off – бизнес бөлімшелерді немес құрылымдарды бөлу;
- 4) экстернализация – кәсіпорынның қандай да бір қызмет түрін осы саладағы мамандандырылған кәсіпорынға беру, тапсыру [13, б.10];

Егер жан-жақты қарайтын болсақ, аутсорсингті бірнеше аспектіде қарауға болады:



2 Сурет – Аутсорсингтің ұйымдастырушылық-экономикалық аспектілері

Ескерпте: [14] әдебиет негізінде автормен жасалды

Яғни, басқа сөзбен айтқанда, аутсорсинг – бұл осы кәсіпорында жүзеге асырылған негізгі емес қызмет түрлерін басқа мамандандырылған ұйымға беру деп айтуға болады.

Аутсорсинг ұйымдар арасында жиі кездеседі және кәсіби мамандардың арасында қызығушылық тудыратын стратегиялық шешімдердің бірі болып табылады. Жалпы аутсорсингтің мәні мен экономикалық тиімділігі жөнінде ресей мен шетел ғалымдарының ғылыми зерттеу жұмыстарына сүйене отырып талдау жасайық. Васнердің пайымдауынша аутсорсинг сөзі алғаш рет әдебиеттерде 1982 жылдары айтыла бастаған. Көп уақыт өте келе аутсорсинг тұжырымдамасы көлемі мен сипаты бойынша өзгере бастады.

Аутсорсинг квинтэссенциясына қатысты әлемдік ғалымдар мен ғылыми зерттеушілер арасында түрлі пікірлер мен тұжырымдамалық ұғымдар кездеседі [14, б. 3].

Б.А. Анкин бойынша, барлық әдебиет көздерінде, аутсорсинг «шегінен тыс», «шет жақта» деген мағынаны білдіреді және ол аутсорсингке 14 анықтама берген, соның ішінде кейбіреулерін атап көрсетсек болады. «Шет жақта» атқарылатын жұмыстар келесідей болуы мүмкін:

1) өз міндеттерін орындау үшін кәсіпорын басқа ұйымның қызметтерін қолданылады;

2) өзінің негізгі емес бизнес-процесін орындаудан бас тартып, осы бизнес-процесті жүзеге асыру үшін басқа кәсіпорындардың қызметін қолданады;

3) коммерциялық операцияларды орындау барысында, қаржылық және банктік мәліметтерді өңдеу үшін сыртқы ұйымдардың қызметін қолданады;

4) кәсіпорында туындаған мәселелерді шешу үшін сырттан ресурстарды тартады;

5) кәсіпорынның бөлімшесін белгілі бір уақытқа келісім негізінде басқа ұйымға береді [15];

Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовскийдің пікірінше, «аутсорсинг – ұйымның дәстүрлі емес қызмет түрлерін (мысалы, бухгалтерлік есеп, жарнамалық қызмет, маркетингтік қызмет сияқты) сыртқы орындаушыларға, яғни, аутсорсерлерге, қосалқы мердігерлерге, бөгде ұйымдардың жоғары білікті мамандарына тапсыру» болып табылады [16].

Е.Е. Румянцева негізгі емес қызмет түрлерін мамандандырылған ұйымдарға беру арқылы кәсіпорын қызметін оңтайландыру болып табылады [17].

И. Хандерс, Дж. Сондерс пікірі бойынша, «аутсорсинг дегеніміз ішкі бизнесті жеткізіп берушіге қызмет немесе қызмет түрлерін келісілген уақытта және келісілген бағада қызмет түрлерін ұсыну» болып табылады [18].

О.А. Борзуновтың пікірінше, аутсорсинг бұл – кәсіпорынның негізгі қызметіне назар аударып және негізгі емес қызмет түрлерін келісімшарт негізінде басқа мамандандырылған кәсіпорынға тапсыру болып табылады [19].

М.Д. Шимширддiң зерттеуi бойынша «аутсорсинг – бұл кәсiпорын қызметiн оңтайландыру мақсатында басқа ұйымның ресурстарын пайдалану болып табылады». Бұл анықтама аутсорсинг бойынша келiсiмшарт жасау шеттегi басқа жоғары бiлiктi кәсiпорын немесе ұйымның ақылы негiзде қызметтердi орындау жөнiндегi екi жақты мәмiленi бiлдiредi. Екi жақты мәмiле екi тараптан тұрады, яғни тапсырыс берушi және орындаушы, яғни аутсорсер. Ақылы өтем дегенiмiз бұл аутсорсердiң келiсiмшарт шеңберiнде тапсырыс берушiнiң қызметтерiн орындау үшiн төленетiн сыйақы болып табылады. Қазiргi таңда әлемнiң көптеген экономикасы дамыған және дамушы елдерде аутсорсингтi қалыптастыратын қоғамдық және кәсiби консенсус бар:

1) аутсорсинг – жаңа және өсiп келе жатқан қызмет көрсету индустриясы;

2) аутсорсинг – бұл заманауи болашағы бар мамандық;

3) аутсорсинг – бұл инновациялық және тиiмдi бизнес құралы болып табылады [13, б. 8];

Аутсорсинг – бұл бұрын кәсiпорынның өзi жүзеге асырып жүрген негiзгi емес қызмет түрлерiн басқа кәсiпорындарға немесе ұйымдарға күнделiктi негiзде беру болып табылады. Аутсорсинг – кәсiпорынның бәсекелiк қабiлеттiлiгiн арттыру, экономикалық тиiмдiлiгiн жоғарылату бойынша кәсiпорын үшiн маңызды мәселелердi шешуге арналған тиiмдi шешiм болып табылады [20, б. 112].

Б.А. Анкиннiң пайымдауынша, «халықаралық бизнес тәжiрибесiнде, аутсорсинг ұйымдық шешiм арқылы (негiзiнде) анықталады».

С. Ефимов, Т. Пешковтың тұжырымы бойынша, «Аутсорсинг бұл тiкелей ұйымдық сұрақтарды қамтиды және қандай да бiр бизнес-үрдiс бөлiгiн немесе бизнес қызмет түрiн жалдамалы кәсiпорынға беру бойынша мiндеттi түрде кәсiпорын басшысы қабылдайтын шешiм» болып табылады [10 б.211; 21].

Д.Н. Дубровскаяның пайымдауынша, «аутсорсинг - бұл кәсiпорын жетекшiлерiнiң екiншi деңгейлi емес тiкелей бейiндiк және негiзгi бизнес-процестерге назарын аударуға мүмкiндiк беретiн стратегиялық тетiктердiң бiрi» болып табылады. Сонымен қатар аутсорсинг сапалы қызметтерге қол жеткiзуге мүмкiндiк бередi: аутсорсингтiк қызметiн ұсынатын маманданырылған кәсiпорын жобаларды жүзеге асыруда көп жағдайда алдыңғы қатарлы тәжiрибесi болады, ал заттық мамандандыру аутсорсердiң жүргiзуiне берiлген бизнес-процестердiң жоғары бiлiктi және сапалы орындалуын қамтамасыз етедi [7, б. 109].

Аутсорсинг түсiнiгi туралы жоғарыда айтып өткендей, ғалымдар мен зерттеушiлер түрлi тұжырымдамалар мен анықтамалар берген. Аутсорсинг бойынша айтылған тұжырымдамаларды келесi кестеден көруге болады (1-кесте).

1 Кесте – Экономист ғалымдардың аутсорсингке берген түрлі анықтамалары мен тұжырымдамалары

№	Авторлар	Тұжырымдамалар
1	Харигган (Harrigan)	Кәсіпорындарда тауарды өндіру мен қызмет көрсету мақсатында жеткізіп беретін түрлі материалдар мен қызмет түрлері үшін «қабылда және сатып ал» түрлі шешімі
2	Ло және Венкатраман	Ақпараттық технологиялармен айналысатын ұйымдар инфрақұрылыммен байланысты қызмет түрлерін жеке немесе адам ресурстарын сыртқы мамандандырылған ұйыммен қамтамасыз етеді
3	Куинн және Хилмер (Quinn and Hilmer)	Дәстүрлі түрде кәсіпорынның ажырамас бөлігі болып саналатын және негізгі мүмкіндіктердің бір бөлігі болып табылмайтын сыртқы қызметті сатып алу
4	Лей және Хитт	Негізгі емес өндірістік компоненттер мен қызметтің басқа да түрлерін өндіру үшін сыртқы мүмкіндіктер мен дағдыларға сену
5	Сакристон	Нақты бір уақыт кезеңінде, белгілі бір мақсатқа жету үшін технология саласында өз үлесін қосатын адами ресурстармен қамтамасыз ететін түрлі мамандандырылған ұйымдар арасындағы серіктестік туралы келісім
6	Гривер	Келісімшарт негізінде уақытылы ішкі қызметті жүзеге асыратын және сыртқы жеткізіп берушілер туралы шешім қабылау туралы ұйымның актісі.
7	Гилли және Рашед	Бұл кәсіпорынның ішкі дамуы үшін қажетті басқарушылық және қаржылық, басқа да ресурстар мен мүмкіндіктерге ие болғанына қарамастан, өзі жүзеге асыруға күші жетсе де өздігінен жүзеге асыруға болатын әрекеттерді алмастыру болып табылады
8	Байли	Кәсіпорынның маңызды нәтижелерге қол жеткізу үшін белгілі бір немесе нақты қызмет түрлерін басқа ұйымға беру болып табылады
9	А.Дюамель және Б. Кели	Таңдалып алынған жеткізіп берушіге материалдық және кадрлық ресурстарды беру
10	Мол	Заңды тұлғалардан материалдарды сатып алу
11	Томас Фридмен	Аутсорсинг - заманауи этапта әлемдік экономиканың дамуын сипаттап анықтайтын ең маңызды он фактордың бірі болып табылады
12	Авазян З.С.	Аутсорсинг дегеніміз анықталған қосалқы қызметтерін нақты салада мамандандырылған үшінші тарапқа беру болып табылады
13	Лазарев А.М.	Шеткі компанияларға негізгі емес қызметтерді ұсынуды әртараптандыру құқығы
14	Губаров Г.Ю.	Аутсорсинг – бұл кәсіпорынның қызмет тиімділігін жоғарылату мақсатында тәжірибесі, дағдысы, құралдары мен анықталған қызметті көрсету мүмкіндігі бар мамандандырылған ұйыммен келісім негізінде ұйымның анықталған бизнес-процесін және өндірістік немес өндірістік емес қызмет түрлерін беру болып табылады.
15	Д.М. Михайлов	Кәсіпорындардың мамандандырылған ұйымға кейбір бизнес-функцияларын немесе бизнес-процестің бөліктерін беру.
16	А.И. Микале	Дәстүрлі аутсорсингті бәсекелік артқышылықтарға қол жеткізу үшін кәсіпорындардың функцияларын ұзақмерзімді негізде мамандандырылған компанияларға беру.
17	Х.Дж.В. Алькарави	Бұл бұрын өздігінен күнделікті орындалып жүрген кәсіпорынның бизнес-функцияларын немесе даму процестерін басқа кәсіпорындарға беру немесе бөліп беру болып табылады.
Ескертпе: [10, б. 212; 14, б. 4; 22, 23] әдебиеттері негізінде жасалған		

Экономикалық әдебиеттерде, ғылыми жұмыстарда аутсорсингтің мәні мен мазмұнын сипаттайтын бірқатар тәсілдер бар, оны аутсорсингтік қызметті

пайдалану кәсіпорынның шығындарын төмендететін әдіс ретінде және ұйым бойынша шешім қабылдауға көмектеседі деп бөлуге болады.

Экономикалық тұрғыдан аутсорсингтің мәні белгілі бір қызмет түрлерін жүзеге асырудан тұрады:

– бөлу, яғни кәсіпорынның белгілі бір қызметін немесе бизнес-процесін аутсорсингтік ұйымға беру жағдайында қаражатты тікелей бөлу. Яғни, кәсіпорын аутсорсингке нақты қызмет түрлері мен іс-шараларды беру кезінде қаржыландыру барысында өз қаражатын қайта бөледі. Сәйкесінше, аутсорсингтің көмегімен шектелген қаржыны, материалдарды және еңбек ресурстарын тиімді бөлуге болады.

– Реттеуші қызметі, яғни кәсіпорынның аутсорсингке берілетін белгілі бір қызмет түрлерін беру кезінде, осы және басқа да қызмет түрлерін реттеу жағдайын айтуға болады. Аутсорсингке берілген процестердің ғана экономикалық тиімділігі артпайды, сонымен қатар, кәсіпорында қалған процестердің тиімділігі де босатылған ресурстарды қосымша тарту негізінде артады.

– Тұрақтандыру қызметі, осы немесе басқа қызметтерді тұрақтандырылуын күшейту. Кәсіпорын аутсорсингке бір қызмет түрін немесе бір үрдісті берген жағдайда, ол тұрақты түрде дамиды деген сенімге ие болады.

Қазіргі кезде аутсорсинг бизнесті стратегиялық басқару құралы ретінде, соның ішінде, бизнесті оңтайландыру үшін пайдаланылады. Аутсорсингтің маңызды міндеттерінің бірі - жұмысты сапалы және жоғары деңгейде орындау, сонымен қатар, қорларды үнемдеу арқылы кәсіпорынның негізгі бизнесіне назар аудару болып табылады [24].

Ғалымдардың аутсорсингке берген тұжырымдамалары көбіне негізгі емес қызметтерді мамандандырылған ұйымдарға беру болып табылады деп көрсетіп өткен.

Аутсорсингті зерттеу барысында аутсорсингке тұжырымдама беру мақсат болып табылмайды, дегенмен біз Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовскийдің, Г.Ю. Губаров және Томас Фридмен авторларының аутсорсингке берген тұжырымдамасымен келісеміз. Сонымен қатар байқасақ, қазіргі таңда ғылыми әдебиеттерде аутсорсинг тақырыбын зерттеу шет елдік авторларға үлесті болып келеді. Дегенмен де болашақта Қазақстандық ғалымдар да осы тақырыпты зерттеуді қолға алады деп ойлаймыз.

Жоғарыда келтірілген аутсорсингке берілген сипаттамалардың ішінен біз аутсорсингті толық және нақты сипаттайтын жалпы анықтамасын синтездейміз.

Қорыта келгенде, біздің пікірімізше аутсорсинг дегеніміз кәсіпорынның ресурстарын тиімді бөлуге ынталандырады, қызметтерді орындауға және тауарларды өндіріп шығаруға, негізгі емес қызмет түрлерін мамандандырылған кәсіпорындарға беру арқылы кәсіпорынның тиімділігі мен өнімділігін жоғарылатып, орындалатын жұмыстың мерзімін қысқартып, бәсекеге қабілеттілікті арттырып, озық технологиялар мен ноу-хауды

қолданатын, операциялық шығындарды қысқартатын ғаламдық масштабтағы еркін нарық экономикасын сақтап қалуға көмектесетін құрал болып табылады.

Аутсорсингтің экономикалық мәні – сыртқы мамандандырылған ұйымдарға жұмыс, қызметтің немесе негізгі емес бизнес-процестің бір бөлігін аутсорсингке беру арқылы өндірушінің үлесті шығындарын төмендету болып табылады. Кәсіпорынның шығындарын төмендетуде аутсорсингтің пайдалылығы отандық және шетелдік кәсіпорындардың күнделікті бизнес-тәжірибесімен расталады. Аутсорсинг арқылы шығындарды үнемдеудің көзі болып жалпы кәсіпорынның тиімділігін жоғарылату және маңыздылықты қажет ететін қызмет түрлеріне назар аударып, жаңа бағыттарды дамыту үшін тиісті ұйымдық, қаржылық және адами ресурстарды қысқарту болып табылады.

Аутсорсингтің дамуының тағы бір бағыты жарнама болып саналады. Бір жағынан жарнаманың маңыздылығы, екінші жағынан жарнама мамандарының тапшылығы байқалады. Бұл күрделі жобаларды орындаумен айналысатын мамандандырылған жарнама агенттіктерінің қалыптасуына қолайлы жағдай жасады. Жарнамалық агенттіктерді кәсіпорынға тарту салыстырмалы түрде әрдайым сәтті жарнама жасау арқылы өтеледі [25].

Lankford & Parsa пайымдауынша, қазіргі таңда аутсорсинг жеке ұйымдардың корпоративті стратегияларының ажырамас бір бөлігі болып табылады деп атап өткен болатын. Корпорация үшін аутсорсингтің келесідей артықшылықтарын көрсетуге болады: шығындарды төмендету, қызмет түрлерін және тәжірибені кеңейту. Аутсорсинг компаниялардың өз ресурстарын өзінің бизнесінің негізгі қызмет түрлеріне жұмсауға бағыттайды. Кәсіпорындар жеткізіп берушілерден технологияларды сатып ала алады, бірақ ол ішкі репликацияға қымбатқа түседі. Аутсорсингті тиімді басқару – ұйымдық императив. Аутсорсинг бойынша шешім қабылдау бизнес үшін ол ақпараттандырылған болуы керек. Қысқасы, аутсорсинг үшін қандай жағдай болмасын, табысты стратегиялық мүмкіндіктер мен тәуекелдерге тез жауап беруі тиіс [26].

Аутсорсинг көптеген кәсіпорындар үшін маңызды шешімдердің бірі болды. Дегенмен, олар берілген қызмет түрімен ерекшеленеді. Fan өзінің *Strategic outsourcing: evidence from British companies* мақаласында он төрт компанияға эмпирикалық зерттеу жүргізді. Яғни бұл жерде аутсорсинг бойынша шешім қабылдау және аутсорсингтен кейін жеткізіп берушілерді басқару. Зерттеу көрсеткендей, шығындарды талдау тең дәрежеде сирек орындалатынын айтып өткен [27].

Tibor Kremic өзінің зерттеу мақаласында аутсорсингті зерттеуде көпөлшемді әдеби талдау жасау, ауқымды заңдылықтар мен кемшіліктерін анықтауда маңызды рөл атқарады. Америкалық коммерциялық емес ұйымдар үшін аутсорсингтік зерттеулер оның артықшылықтарын, тәуекелдерін және мотивтерін талқылайтын теориялық тип болып келеді. Европалық зерттеулерде көбіне аутсорсингтік және заңды тұлғалардың тәуекелдерінің байланысына көп назар аударылады [28].

Fritsch & Gorg өзінің зерттеулерінде импорт пен инновация аутсорсингіне зерттеу жүргізген. Авторлар енді қалыптасып жатқан экономикасы бар 28 елдің кәсіпорындар мәліметтерін қолдана отырып, эмпирикалық түрде талдау жасаған. Олар аутсорсингтің ҒЗТҚЖ шығындарының ықтималдылығын арттырып, осы арқылы инновацияны шығаруды арттырған [29].

Y.M. Kim & H. Joong Song пайымдауынша, компанияларға алдыңғы қатарлы жаңа технологияларды пайдалану арқылы бизнестерін басқару қиынға түседі. Сонымен қатар қаржылық жағынан да тұтынушылардың үміті қанағаттандырылмайды. Ақпараттық технологиялар аутсорсингі қазіргі таңда кеңінен таралған үрдіс болып табылады [30].

Siprina Jenna Kuitunen өзінің зерттеу жұмысында келесідей айтып өтеді: белгілі бір деңгейдегі кәсіпорындар өзінің бизнес операцияларын өзгертуге міндетті болып келеді, себебі олар тұтынушылардың сұраныстарына тезірек назар аударып, жауап беруі керек. Кәсіпорындардың қабылдаған бір шешімі ретінде олардың жеткізіп беру тізбегін, яғни логистикалық қызметін конфигурациялау болып табылады. Оған тасымалдау, қоймалық, жүктерді және қосымша қызметтерді экспедирлеуды жатқызуға болады. Бұл зерттеуге сүйене отырып, қандай болмасын кәсіпорын тарапынан сұраныс түсіп жатса, оған зерттеу жүргізіп, аутсорсингтік қызмет түрлерін неге ұсынып көрсетпеске.

Ю.Е. Ефросинин кәсіпорын үшін және ұлттық экономика үшін аутсорсингті пайдаланудың маңыздылығы мен тиімділігін келесідей көрсетіп өткен.

2 Кесте – Аутсорсингтің тиімділігі

Кәсіпорын үшін	Экономика үшін
Тез өзгеру кезеңінде икемділік пен тұрақтылықтың жоғарылауы	Кәсіпорындарда «ішкі» қаржыларының пайда болуы экономиканы, яғни ЖІӨ-нің 1-3% жоғарылауына әкелуі мүмкін
Стандартты және инфрақұрылымдық процесстер құнының төмендеуіне кепілдік	Жоғарғы қосылған құнды қызмет көрсету нарығының дамуы белсенді экономикалық құрылымдардың жылжуына және ЖІӨ-дегі қызмет көрсетудегі үлесінің жоғарылауына әкеледі
Бір жұмысшыға шаққанда орташа өнім өндірісін ұлғайту	Қызмет көрсетумен айналысатын халық пен кәсіпорындардың көбеюі мемлекет қазынасында салық төлемдердің ұлғаюына алып келеді
Нарықтағы орнын сақтап қалуды және негізгі емес қызмет түрлерін қолдап тұру үшін кеткен шығындардың айқындылығын қамтамасыз ету	Әлеуметтік мәселелерді шешудегі көмек. Кәсіпорынның негізгі емес бөлімшелерінің қызметкерлері жұмыстан шығарылатын алғашқы үміткерлер болып табылады.
Ескертпе: [31, б. 64] әдебиет көзінен алынған	

Сонымен аутсорсингтің кәсіпорын үшін де экономика үшін де тиімділігі жоғары. Себебі кәсіпорынның негізгі емес қызмет түрлерін аутсорсингке беру

арқылы шығындарды оңтайландыруға, кәсіпорын пайдасын ұлғайтуға және барлық күшті негізгі қызмет түріне аударып, стратегиялық мақсаттарының орындалуына мүмкіндік береді.

Жоғарыда әдеби шолу жасап, зерттеу барысында кәсіпорындардың аутсорсингті көбінесе келесідей мақсаттарда қолданылатыны анықталды. Әдебиеттерге шолу жүргізу барысында, кестедегі мотивтерді де анықтадық.

3 Кесте – Кәсіпорындардың аутсорсингті қолдану мақсаттары (мотивтері)

Мақсаттары (мотивтері)	Шолу
Шығындарды төмендету, бақылау	Alexander & Young, 1996b Belcourt, 2006 Quelin & Duhamel, 2003 Бенгтссон и Дабхилкар, 2009 Bengtsson, Haartman & Dabhilkar 2009, Kakabadse & Kakabadse 2005 Christoffer Mårtensson, 2010
Сапаны және қызмет көрсету сапасын жақсарту	Belcourt, 2006 Gilley & Rasheed, 2000 Jennings, 2002 Lacity et al, Kakabadse , 2005 Christoffer Mårtensson, 2010
Жаңа техника мен технологияларды қолдану	Belcourt, 2006 Gilley & Rasheed, 2000 Jennings, 2002 Kakabadse & Kakabadse, 2000,2002 Harland et al., 2005 Verwaal et al., 2009 Christoffer Mårtensson, 2010
Қажет емес қызмет түрлерінен құтылу	Belcourt, 2006 Kremic et al, 2006 Christoffer Mårtensson, 2010
Бәсекеге қабілеттілікті арттыру	Kremic et al, 2006 Verwaal et al, 2009 Brooks, 2006 Christoffer Mårtensson, 2010
Ескертпе: [32] негізінде автормен жасалды	

Аутсорсингтің негізгі белгілері келесілер болып табылады:

- 1) қызмет түрін беру туралы келісім шарттың болуы;
- 2) келісім шарттың ұзақтылығы, кемінде бір жыл;
- 3) негізгі емес қызмет түрлерін беру;
- 4) бизнес-процестерді беру мүмкіндігі (бухгалтерлік процесс, персоналдарды іріктеу, таңдау, заңды, техникалық қызмет көрсету);

Аутсорсинг бизнес-процестермен қызмет түрлерін оңтайландыру үшін бағытталған. Аутсорсинг тұжырымдамасының бірнеше интерпретациясы бар: семантикалық, функционалдық интерпретация және құқықтық интерпретация.

Семантикалық интерпретация бойынша, Аутсорсинг «сыртқы көз» дегенді білдіреді.

Функционалды интерпретация бойынша, бұл кәсіпорын өзінің қызметінен сатып алынған қызмет түрін ажыратады. Сатып алынған қызмет түрі кәсіпорынның негізгі қызмет түріне кірмейді және кәсіпорын негізгі емес

қызмет түрінен құтылады, яғни бұл кәсіпорын үшін тиімді экономикалық әрекет болып табылады.

Құқықтық интерпретация тұжырымдамасының түсінігі, яғни жеткізіп беруші, немесе аутсорсер компания мен кәсіпорын арасындағы келісімшарт болып табылады [24, б. 1082].

А.Дж. Стрикленд «аутсорсингтік процестің экономикалық тиімділігі кәсіпорынның берілген негізгі емес бизнес-процестерін аутсорсингтік кәсіпорынмен ұзақ мерзімді серіктестік жағдайында қамтамасыз етіледі» деп атап өткен.

Божан Кристик және Ернад Кахрович бойынша, көптеген зерттеулер аутсорсингтің қозғаушы күштерін талдаған. Көптеген драйверлер нақты белгілі бір компаниялар мен сала үшін бірегей болып келеді, ал кейбір жалпы негізгі факторлар барлық саладағы компанияларға аутсорсинг туралы шешім қабылдауға итермелейді. Бұл факторлар жалпы экономикалық, стратегиялық және экологиялық болуы мүмкін (4-кесте).

4 Кесте – Аутсорсингтің драйверлері

<i>1. Экономикалық факторлар</i>	<i>Мақсаттары мен күтілетін нәтижелері</i>
Шығындарды азайту	– Рентабельділікті арттыру; – Операциялық тиімділігін арттыру; – Өнімнің құндылығын арттыру
Шығындарды үнемдеу	– Ақша ағынын жақсарту; – Тиімділікті арттыру;
Капитал салымдарын азайту	– Капитал қорын тиімді ету; – Активтер рентабельділігін арттыру;
<i>2. Стратегиялық факторлар</i>	<i>Мақсаттары мен күтілетін нәтижелері</i>
Бизнес-процесс реинжинирингін жеделдету;	– Өнімділікті жақсарту; – Бәсекелік артықшылыққа қол жеткізу;
Негізгі құзыреттілікке назар аудару	– Бизнес бағытын жақсарту; – Бәсекелік артықшылықты арттыру; – Кәсіпорынның дағдылары мен ресурстарын пайдалану; – Тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру;
Икемділікті жоғарылату	– Ұйымның жеке өндірісіндегі жеке шектеулерді азайту сыйымдылығы;
<i>3. Қоршаған орта факторлары</i>	<i>Мақсаттары мен күтілетін нәтижелері</i>
IT дамыту	– Дамып келе жатқан ақпараттық жүйелердің сұранысын қанағаттандыру және ресурстарды тиімді, үнемді пайдалану;
Ескертпе:[33] әдебиет негізінде жасалды	

Жоғарыда айтып өткен авторлардың аутсорсингті қолданудағы негізгі мотивтері қарастырылып өткен болатын. Аутсорсингті қолдану барысында кәсіпорын мақсатына байланысты аутсорсингтік мотивтер түрлі болып келеді. Негізгі мотивтерді түсіну кәсіпорын аутсорсингті пайдалану барысында шешім қабылдау алдында қажет болуы мүмкін [34]. Осыған байланысты, теория жүзінде аутсорсингті пайдаланудың негізгі мотивтері мен

драйверлерін анықтау үшін R бағдарламасын қолдана отырып контент талдау жүргіздік. Ол үшін біз ең маңызды келесідей мотивтерді тізіп шықтық: тиімділік, үнемділік, басқару, шығындарды төмендету, бәсекеге қабілеттілік, сапа, инновация, жаңа технологияларға қол жеткізу, икемділік. Яғни, бұл сөздердің өзі белгілі бір нақты сөз тіркестер арқылы анықталды.

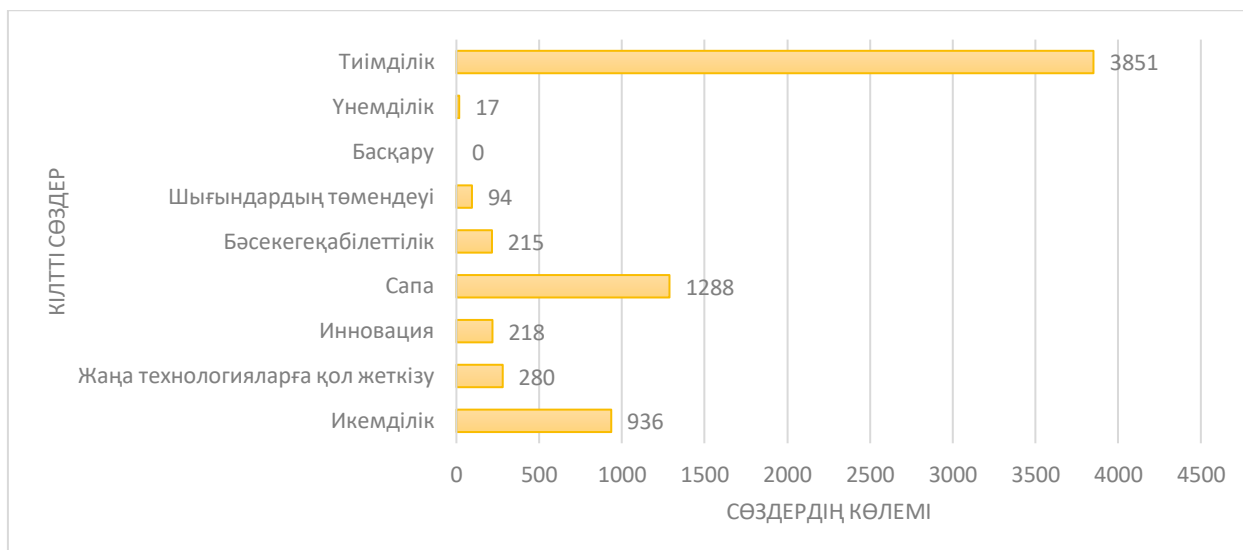
Контент талдау барысында ағылшын және орыс тіліндегі мақалалар пайдаланылды. Орыс тілінде 113 мақала (2010-2020 жылдар аралығы), ал ағылшын тілінде 267 мақала (2000-2020 жылдар аралығы) қарастырылды.



3 Сурет – Ресей мақалалары бойынша аутсорсингтің мотивтерін анықтау.

Ескертпе: R бағдарламасын қолдана отырып автормен жиналған мәліметтер негізінде жасалды

Бұл сурет Ресей мақалаларындағы аутсорсингтің мотивтерін көрсетеді. Бұл жерде ең көп анықталған мотивтер шығындардың азаюы, тиімділік, сапаның деңгейі, икемділік дәрежесін көрсетеді. Себебі мақалада тиімділікті жоғарылату бойынша сөз тіркесі 56 рет, шығындарды төмендету 58 рет, сапа 49 рет, икемділік 31 рет қолданылған. Яғни, аутсорсингті пайдалану кәсіпорынның көбіне келесідей мотивтерге көңіл бөледі: тиімділікті арттыру, шығындарын төмендету, мен икемділігін арттыру. Суретте келесідей мотивтердің мақалада сөздер санының қолданылуы аз болса да, кейбір кәсіпорындар қызмет ету бағытына да байланысты болып келуі мүмкін. Атап айтатын болсақ, келесідей сөздер, яғни, үнемділік, басқару, бәсекеге қабілеттіліктің артуы, инновация, икемділік.



4 Сурет – Ағылшын мақалалары бойынша аутсорсингтің мотивтерін анықтау.
Ескертпе: R бағдарламасын қолдана отырып автормен жиналған мәліметтер негізінде жасалды

Жоғарыдағы 4-сурет ағылшын тіліндегі мақалалардағы аутсорингтің мотивтерін көрсетеді. Бұл жерде Ресей мақалаларына қарағанда ағылшын мақаласының ауқымы көп. Талдау бойынша көріп отырғанымыздай аутсорсингтің негізгі мотивтері көбіне тиімділіктің жоғарылауы, сапа, икемділік және жаңа технологияларға қол жеткізу болып табылады. Себебі, мақалада тиімділікті жоғарылату бойынша сөз тіркесі 3851 рет, ал сапа сөзі 1288 рет, икемділік 936 рет кездеседі. Яғни, аутсорсингті пайдалануда кәсіпорын көбіне осы мотивтерге көңіл бөледі. Ал келесі мотивтердегі сөздер саны аз болса да бұл кәсіпорындардың осы мотивтерді де қолданатын айтып өткен жөн: үнемділік, шығындардың төмендеуі, бәсекеге қабілеттілік және инновация.

Екі сурет бойынша қарасақ, Ресей мақалаларында жаңа технологияларға қол жеткізу деген мотив бойынша сөздер анықталмағанын байқауымызға болады. Кәсіпорын бұл мотивті қолданбайды деп айтуымызға болмайды, дегенмен болашақтағы мақалаларда кездесіп қалар. Ресей және ағылшын тіліндегі мақалаларды талдау барысында екеуінде де тиімділік, сапа және икемділік сөздері көп кездеседі.

Талдау жүргізу негізінде 380 мақала алынды. Жүргізілген талдау нәтижесі бойынша кәсіпорындардың аутсорсингті пайдаланудың негізгі мотивтері тиімділікті жоғарылату, сапаны арттыру, икемді болу және шығындарды төмендету болып табылады.

Жоғарыда контент талдау бойынша аутсорсингті пайдалану мотивтері анықталды. Енді аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктерін қарастырып өтейік.

Міндеттерді бөлу бұл екінші ретті қызметтерге жатады. Жоғарыда да айтып өттік, кәсіпорындардың аутсорсингтік қызметтерді қолданылуы бойынша танымал болып келе жатыр, бұдан аутсорсингтің

артықшылықтарының бар екенін байқауға болады. Дегенмен, аутсорсингті қолдану барысында оның артықшылықтарымен қоса, кемшіліктері де болатынын ескеруіміз керек.

Г. Гиертль аутсорсинг тактикалық немесе стратегиялық деңгейде үлкен пайда әкеледі деп атап өткен болатын. Стратегиялық бағыттағы артықшылықтар келесідей түрде көрсетілген:

- кәсіпорынның негізгі бизнесіне назар аударуы: аутсорсинг кәсіпорынның негізгі бизнесіне көңіл аударуына мүмкіндік береді, ал қосымша қызмет түрлері басқа тараптарға, яғни аутсорсингтік компанияларға беріледі.

- халықаралық деңгейде дағдылар мен білімге қол жеткізу мүмкіндігі: кәсіпорын белгілі бір бағытта көшбасшы болғанға дейін, халықаралық деңгейде ұстап тұру қиынға түседі.

- тәуекелдердің төмендеуі: аутсорсингтік келісім бойынша тәуекел төмендейді [24, б. 1081].

Н.Д. Шимширд те Г. Гиертль сияқты аутсорсингтің артықшылығын стратегиялық және тактикалық түрде көрсетуге болады деп атап өткенін байқауымызға болады. Стратегиялық аутсорсингке ол негізгі бизнеске немесе кәсіпорынның негізі қызмет түріне көңіл бөлуді, негізгі емес құралдарға (қорларға) инвестицияны төмендетуді немесе салмауды, сыртқы және ішкі ортадағы өзгерістерге жылдам әрекет етуді жатқызады. Ал, тактикалық артықшылығына, кәсіпорын штатын кеңейтудің қажеттілігінің жоқтығын, үстеме шығындардың азаюын және кәсіби жауапкершілікті жатқызған [13, б. 21].

М.И. Самсонов, Ю.О. Алтунинаның зерттеулері бойынша аутсорсингті пайдалану барысында келесідей артықшылықтарды атап өткен:

- кәсіпорын шығындарының азаюы;
- кәсіпорынның негізгі қызмет түрлері, міндеттері мен мақсаттарына назар аударылуы;
- уақыттың үнемділігі;
- нарық құрылымының өзгеру жағдайында, кәсіпорынның икемділігі;
- жұмысты орындау сапасының артуы;

Аутсорсинг кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін көтеруге мүмкіндік береді, себебі ол кәсіпорынның сыртқы ортаға бейімделуін қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, аутсорсингті пайдалану кезінде кемшіліктері де кездеседі, атап айтатын болсақ:

- үйлестіру мен байланыс қиындықтары;
- бақылаудағы қиындықтар;
- қақтығыс (конфликт) болудың мүмкіндігі ;
- бағдарламаның қауіпсіздігіне қауіп төнуі мүмкін;
- жеткізіп берушіге тәуелділік [35];

Кәсіпорын үшін аутсорсингті қабылдау маңызды стратегиялық шешімдердің бірі болып табылады. Себебі ол өнім өндіруге немесе қызмет көрсетуге кеткен ресурстарды үнемдеуді бағалайды.

Кәсіпорын қызметінің үрдісінде аутсорсингті енгізу немесе енгізбеудің басты белгісі болып ұсынылып отырған қызметтердің сапасы мен шығындардың төмендеуі болып табылады. Н.А Гончаров аутсорсингтің келесідей артықшылықтарын атап өтеді:

- кәсіпорынның ресурстары негізгі қызмет түрлеріне ауысады;
- аутсорсингке берілген негізгі емес қызмет түріне өзіндік құнның төмендеуі;

- жаңа технологияларды қолдана алу;

- сенімділік [36];

Ана Мария Дину аутсорсингті пайдалануда келесідей артықшылықтарын атап өткен:

- кәсіпорын табыс әкелетін негізгі қызмет түрімен айналыса алады;

- қызмет көрсету немес өнімге деген сұраныстың қанағаттандырылуы;

- кәсіпорын ресурстарының маңызды, қажетті қызмет түріне жұмсалуды;

- процестің үздіксіздігі мен тәуекелдерін басқару;

- шығындардың төмендеуі;

- білікті ресурстарға қол жеткізілуі;

- жылдам және сапалы қызметтердің көрсетілуі;

Сонымен қатар аутсорсингті пайдалануда келесідей кемшіліктерін атап өткен:

- кәсіпорын тарапынан берген негізгі емес қызмет түріне басқарушылық бақылаудың болмауы;

- инновациялық және шығармашылық сыйымдылықтың әлсіреуі;

- әлеуметтік шығындардың пайда болуы;

- кәсіпорын қауіпсіздігі мен құпиялылығына қауіп-қатердің төнуі;

Аутсорсингтік қызметті көрсететін жауапты жеткізіп берушілер табылса жоғарыда айтылған кемшіліктер туындамауы да мүмкін. Аутсорсингті қабылдау барысында, алдымен барлығы назарға алынып дұрыс шешім қабылдануы керек [37].

Қорыта келгенде, аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктерін толығымен келесі кестеден көруімізге болады:

5 Кесте – Аутсорсингті пайдаланудың артықшылықтары мен кемшіліктері

№	Аутсорсингтің артықшылықтары	Аутсорсингтің кемшіліктері
1	2	3
1	Шығындардың төмендеуі	Ақпараттың таралып кетуінің тәуекелі
2	Өнім мен қызмет көрсету сапасының жоғарылауы	Психологиялық фактор, яғни кәсіпорынның көбі ақпараттармен бөлісуге дайын болмайды

5 Кестенің жалғасы		
1	2	3
3	Кәсіпорынның инновациялық мүмкіндігінің жоғарылауы	Орындалған жұмыс сапасының төмендігі
4	Нарық жағдайының кенеттен өзгеруіне байланысты кәсіпорын икемділігінің болуы	Кейбір аутсорсингтік кәсіпорындардың, компаниялардың қызметкерлерінің кәсіби біліктілігінің төмендігі
5	Ресурстар мен дағдыларды игеруді тездетеді	Бакылау жүргізу мүмкіндігінің болмауы
6	Кәсіпорын жұмысының негізгі қызмет түріне бағытталуы	Тұрақсыздық, аутсорсердің банкротқа ұшырау қаупі
7	Кәсіпорын тиімділігінің жоғарлауы	Екі кәсіпорын арасында жасалған келісімнің сауатсыз жасалмай, тапсырыс беруші кәсіпорынның кемшіліктерін ескермей кетуі
8	Жаңа жобаларды тез бастауға мүмкіндік береді	
9	Керек салада білікті маман эксперттердің болуы	
10	Кейбір тәуекелдерді бөлу	
11	Жаңа технологияларға қол жеткізу мүмкіндігі	
12	Уақыттың үнемділігі	
13	Кәсіпорынның тез өсу мүмкіндігі	
14	Үздіксіз жұмыс процесі	
15	Тактикадан стратегияға өтуі	
16	Экономикалық тиімділіктің жоғарылауы	
17	Кәсіпорынның көздеген нәтижелеріне жетуі	
18	Еңбек өнімділігінің жоғарылауы	
19	Қаржының үнемделуі	
20	Кеңейтілген қамту	
21	Қажетті құрал-жабдықтармен, техникамен қамтамасыз етілу мүмкіндігі	
22	Экспертиза	
Ескерпе: зерттеу нәтижесінде автормен құрасытырлаған		

Кестеден көріп отырғанымыздай, аутсорсингті пайдалануда бірқатар басты артықшылықтарын атап өтсек болады олар: үнемділік, сапалылық, сенімділік пен кепілдік. Қаржыны үнемдеп, шығындарды төмендету аутсорсинг артықшылықтарының маңызды факторларының бірі болып табылады. Иә, аутсорсингтік қызметтерді қолдану барысында көп қаржы жұмсалуды мүмкін, дегенмен оның алып келетін пайдасын ойлаған дұрыс. Егер кәсіпорын осы қызметтерін орындау үшін жұмысшылар жалдайтын болса, онда олар қосымша қаржылық талаптар қоюы мүмкін. Сонымен қатар, кәсіпорын жұмысшының ебек демалысын, денсаулығын сақтау сияқты мәселелерді де қарастырады. Ал егер осы жұмыстарды аутсорсингтік

кәсіпорын орындаған жағдайда кәсіпорын бизнесі үшін бұл рентабельді болып келеді. Сонымен қатар, кәсіпорын қызметкерлерді жалдау үшін аутсорсинг арқылы көп уақытты да үнемдейді. Кәсіпорын негізгі емес және қажет емес қызмет түрлеріне кететін уақытын жаңа тұтынушылармен жұмыс жасап, жаңа жобаларды жүзеге асыра алады. Әлеуеті жоғары және инновациялық тәжірибеге бай кәсіпорындармен серіктес болу арқылы кәсіпорын өзінің инновациялық мүмкіндіктерін жақсартады. Нарықтық жағдайдың өзгеруі, өндіріс көлемінің азаюы жағдайында ресурстарды басқару икемділігі де байқалады.

Аутсорсингтің артықшылықтарымен қатар, жоғарыдағы жасалған талдау барысында кемшіліктерін де айтып өтуге болады. Тұтынушылар үшін, яғни аутсорсингтік қызметті қолданатын кәсіпорындар үшін аутсорсингтің кемшіліктері де айқын болып келеді. Бұны немен байланыстыруға болады? Бұл кәсіпорындардың бизнес процестерін аутсорсингке бергенде, аутсорсинг принциптерін пайдалана алмауы болып табылады. Солардың ішінде маңыздыларын ескерген жөн. Бұл ұйымға «бейтаныс» адамды кіргізумен байланысты қауіп қатер. Бұл, берілген қызмет түрін бақылауды жоғалтып алуы барысында ақпараттардың жария ықтималдылығы мен бәсекелестерін іздеу және т.б. тәуекелдерді айтуға болады. Мұнда мәселелерді шешу үшін аутсорсингтік нарықта тәжірибесі мол жеткізіп беруші ұйымды дұрыс таңдау керек. Көптеген компанияларда аутсорсингке көшу барысында қаражат пен ресурстар жеткілікті түрде көп жұмсалып кетеді деген қорқыныш болады. Дегенмен де А.Х. Курбановтың пікірінше, бұл аутсорсингтік әдісті дұрыс пайдалана алмауынан деп есептейді [38].

6 Кесте – Жиі кездесетін аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктері:

Артықшылықтары	Кемшіліктері
Шығындарды төмендетеді	Кәсіпорын ақпаратының таралып кетуі
Өнімнің, тауардың және қызмет көрсету сапасының артуы	Бақылау жағынан қиындықтардың болуы
Уақыттың үнемділігі	Орындалған жұмыс сапасының төмендігі
Кәсіпорынның негізгі қызмет түріне көңіл бөлуі	
Инновация, жаңа технологияларды қолдану	
Ескертпе: Зерттеу нәтижесінде автормен жасалды	

Қазақстандық сарапшылардың пайымдауынша, барлық кәсіпорындар аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктерін нақты бағалай алмайды [39]. Зерттеу барысында біз аутсорсингтің жиі кездесетін артықшылықтары мен кемшіліктерін атап өтуімізге болады, оны 6-кестеден көруге болады.

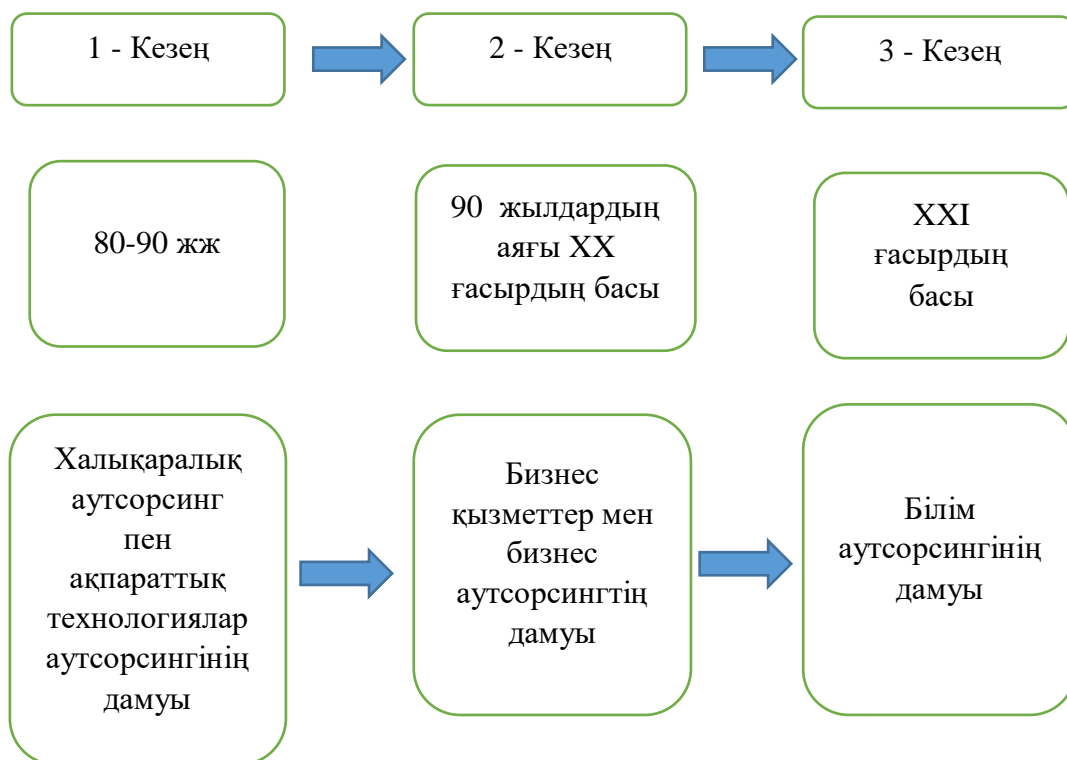
Бөлімшеде аутсорсингтің мәнін анықтауда отандық, ресейлік және шет елдік әдебиеттеріне және зерттеу жұмыстарына шолу жасалды. Сонымен қатар аутсорсингтің негізгі мотивтері талданып анықталды. Аутсорсинг қандай да болмасын кәсіпорын үшін, кәсіпкерлік пен бизнес үшін ең жақсы

шешім болып табылады. Аутсорсингтің қандай артықшылықтары мен кемшіліктерін зерттеп білсек те, кәсіпорын немесе ұйым ғана осы әдістің керектігін шеше алады.

1.2 Аутсорсингтік бизнес-модельді ұйымдастыру ерекшеліктері

Қазіргі таңда бәсекелестіктің экономикалық дамуына байланысты, кәсіпорындардың қазіргі таңдағы қызмет етуі, кәсіпорындарды басқарудың жаңа құралдары мен әдістерінің бірі болып – аутсорсинг табылады [40]. Кәсіпорынның немесе ұйымның негізгі емес қызметін аутсорсингке беру жағдайында аутсорсингтік қызметтің қай түріне жататындығын анықтаған дұрыс. Ғалымдардың ғылыми еңбектерін зерттеу нәтижесінде аутсорсингтік қызмет түрлерінің жіктемесі жөнінде бірыңғай әдіс қалыптаспағанын көруге болады. Шет ел ғалымдарының көбі келесідей түрлерін көп атап өтеді: өндірістік, IT аутсорсинг және бизнес-процестер аутсорсингі.

Аутсорсингтің даму кезеңдерін анықтау бойынша зерттеуші ғалымдар арасында түрлі пікірлер қалыптасқан. Соның ішінде Г.А. Маркееваның зерттеуін алып қарасақ болады.



5 Сурет – Аутсорсинг түрлерінің даму кезеңдері

Ескертпе: [41] әдебиет көзінен алынды

Яғни, Г.А. Маркееваның пайымдауынша аутсорсинг түрлерінің даму кезеңдері үш кезеңнен тұрады.

Бірінші кезең халықаралық аутсорсинг пен ақпараттық технологиялар аутсорсингінің дамуы болып келеді.

Екінші кезең бизнес-процестердің даму кезеңі.

Үшінші кезең білім аутсорсингінің даму кезеңі деп қарастырған.

Аутсорсинг зерттеушісі Д.Б. Хейвуд келесідей аутсорсинг түрлерін ажыратып көрсеткен:

1) максималды немесе толық аутсорсинг, бұл жағдайда барлық негізгі емес қызмет түрлері аутсорсингке беріледі;

2) ішінара немесе таңдамалы аутсорсинг, бұл жағдайда кәсіпкер әкімшілік негізгі емес қызмет түрлерін қалдырып, ал қалғандарын аутсорсингтік кәсіпорынға келісім түрінде ұсынады;

Аутсорсингтің көптеген түрлері бар. Соларға шолу жасап өтейік.

Классикалық түрде қалыптасып кеткен аутсорсингтің бағыт түрлерінің жіктелуін алғаш рет Gartner Research зерттеу компаниясы қалыптастырған болатын.

7 Кесте – Аутсорсингтің жіктелуі

Бағыты бойынша	Түрлері	сипаттамасы
Аутсорсингтің төрт бағытын бөліп көрсетуге болады	BPO – бизнес-процесс аутсорсингі BSP – бизнес провайдер IT – аутсорсинг ASP – қосымша қызмет көрсету провайдері	
Бірлескен қызметті ұйымдастыру формасы бойынша	Сыртқы аутсорсинг	Жекелеген қызмет түрлерін немесе қызмет жиынтығын шығындарды қысқартуда шеттегі ұйымның орындауы
	Ішкі аутсорсинг (инсорсинг)	Бизнес жүйе қызметтерін олардың сапалы орындалуын бақылау мақсатында бөлімшелер қайта құру
Аутсорсингтік қызмет түрлері кәсіпорын қызметіне байланысты да бөлінуі мүмкін, бұлардың барлығы функционалды қызмет түрлері болып табылады.	Есепке алу қызметтері бойынша аутсорсингтік қызметтер	Бухгалтерлік, салық және есеп жүргізу
	Ақпараттық технологиялар бойынша аутсорсингтік қызмет	IT инфрақұрылым қызмет түрлерін көрсету, автоматтандырылған қызметтер жүйесін жоспарлау және жобалау, үздіксіз даму
	Қызмет көрсету бойынша аутсорсингтік қызметтер көрсету	Жылжымайтын объект мүліктерін пайдалану, үй-жайды жинау және тамақтану қызметтері
Ескерпте: [13, б. 13-15] әдебиет негізінде жасалған		

Функционалды аутсорсинг – негізгі емес функцияларды беру болып табылады. Функционалды аутсорсингті өндіріске және қызмет көрсету саласына байланысты кәсіпорындар да пайдаланылады. Соңғы уақыттарда операциялық аутсорсинг (өндірістік) кеңінен қолданылып келе жатыр. Операциялық аутсорсинг кәсіпорынның негізгі қызмет түрлеріне қатысты функцияны шеткі компанияға беру болып табылады. Аутсорсингтің бұл түрі функционалды аутсорсингке қарағанда ерте пайда болған және өндіріс саласында көп пайдаланылады. Өндірістік аутсорсинг толығымен бар өндірістік процесс тізбегінің бір бөлігін немесе барлық өндіріс циклын шеттегі кәсіпорын, ұйымға береді. Өндірістік аутсорсинг кәсіпорынға келесідей мүмкіндіктер береді:

1) бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ету үшін жаңа өнімдер мен қызмет түрлерін жетілдіруге назар аударуға мүмкіндік береді;

2) өндіріс икемділігін арттырады – бұл өндіріс процесін қайта құруға және өндірілетін өнімді әртараптандыруды жүзеге асырады;

В.В. Синяевтің пікірінше аутсорсингтің жіктелуін келесі кестеден көрсетуге болады.

8 Кесте – Аутсорсингтің жіктелу белгілері

Белгілері	Мазмұны
Салалық	Өнеркәсіптік, құрылыстық, туристік, құқықтық, саудалық
Қызмет түрлеріне байланысты	Маркетингтік, өндірістік, логистикалық, ақпараттық, консалтингтік, рекрутингтік
Бизнесті беру толықтығы бойынша	Максималды, аралық, бірлескен, ішінара, трансформациялық
Пайдалану облысы бойынша	Кәсіби, өндірістік-технологиялық, қаржылық-әкімшілік, географиялық
Аутсорсер компанияның капитал үлесі бойынша	Еншілес кәсіпорын, бірлескен,
Тапсырысты орындау уақытына байланысты	Ұзақмерзімді, қысқамерзімді, маусымдық
Аутсорсингті ұйымдастыру формасы бойынша	Ішкі, сыртқы, бірлескен және ғаламдық
Ескерпте: [42, б. 18] әдебиет көзінен алынды	

Г.И. Мансурова, А.А. Антонов өзінің зерттеулерінде аутсорсингтің жіктелуін келесідей түрде бөліп көрсеткен:

– өндірістік аутсорсинг. Өндірістік аутсорсингте шеткі ұйымға өндірілетін өнім немесе оның компоненттері толығымен болмаса жартылай түрде беріледі.

– IT аутсорсинг. Кәсіпорынның инфрақұрылым деңгейінде ақпараттық жүйені енгізу, өңдеуге байланысты сұрақтарды шешуде сыртқы мамандандырылған компанияға табысталады.

– бизнес-процестер аутсорсингі. Кәсіпорынның бизнес-міндеттерінің жетістігіне жету үшін және меншігіндегі ерекше қызметтерді ұйымдастырып

және қамтамасыз ету үшін сыртқы жеткізушілердің белгіленген инфрақұрылымының сыртқы ресурстары мен білімін, тәжірибесін қолдану болып табылады. Көп жағдайда ВРО-ға кәсіпорынның стандартталған ағымдағы процестерді беру болжанады. Бизнес-процеске келесі қызмет түрлері жатқызылады: бухгалтерлік есеп, қаржылық операциялар, еңбек ақыны төлеу, өнімді өткізу және логистика, сатылымнан кейінгі қызметтер [43].

Аутсорсингтің түрін және жіктелуін қарастыру барысында аутсорсингтің экономикалық құбылысын сипаттаумен және кәсіпорындар мен аутсорсингтің арасындағы өзара байланыс тетіктерін түсінуге мүмкіндік берді. Кәсіпорындар мен ұйымдар аутсорсингтің түрлерін мақсаты мен міндеттеріне, қызмет түріне, саласына байланысты таңдалып қолданылады.

9 Кесте – Ғалымдардың аутсорсинг түрлері бойынша берген жіктемесі

Авторлар	Аутсорсингтің түрлері
Ж.-Л.Бравар, Р.Морган	1. Максималды және ішінара (берілген қызмет түріне байланысты) 2. Жалпы, аралық және трансформациялық
К.Ю. Воробьев	1. Өндірістік/өнеркәсіптік аутсорсинг 2. Танымдық процестер мен білім
И.Д. Котляров	1. Капитал аутсорсингі 2. Еңбек аутсорсингі 3. Ақпараттық аутсорсинг 4. Кәсіпкерлік қабілеттер аутсорсингі 5. Аралас аутсорсинг
З.З. Петрачков	1. Есеп функцияларын орындайтын аутсорсингтік қызметтер 2. Ақпараттық технологиялар бойынша аутсорсинг 3. Қызмет көрсету аутсорсингі
Ескертпе: [20, б. 112; 44] әдебиет негізінде автормен жасалды	

Ғылыми әдебиеттерді зерттеу көрсеткендей, ғалымдар арасында аутсорсингтің түрлерін жіктеудің бірыңғай тәсілі жоқ екенін байқауға болатынын көрдік. Аутсорсингтің түрлерін экономикалық жағынан жіктелгенін көрсеткен И.Д. Котляровты айтып өтуге болады [44, б.8]. Сонымен қатар ғалымдардың көбі аутсорсингтің негізгі үш түрін атап көрсетеді: өндірістік аутсорсинг, ІТ аутсорсинг, бизнес-процестер аутсорсингі. Осы аутсорсингтің үш түріне біз тағы білімді басқару аутсорсингін қоссақ оның толықтығын қамтамасыз ететін еді.



6 Сурет – Аутсорсинг қатынастарының ерекшеліктеріне байланысты нысандары

Ескертпе: [13, б. 15-17] әдебиет негізінде автормен құрасытырылған

Жоғарыда көрсетілген 6-суреттегі аутсорсинг формаларына тоқталып өтейік.

Толық аутсорсинг кәсіпорынның негізгі қызметіне қатысты, активтері немесе кәсіпорын қызметшілері, яғни соның ішінде ақпараттық технологиялар немесе қаржы сияқты қызмет түрлері келісімнің уақытша орындалуына байланысты жеткізіп берушілерге беру болып табылады.

Ішінара аутсорсинг аутсорсингтің бұл қызмет түрлі қымбат өнімдер өндіру үшін ғана қолданылады. Бірлескен аутсорсинг терминін британдық EDS компаниясы енгізген болатын, аутсорсингтің бұл түрі бойынша екі тарап серіктес болып табылады. Алайда, соңғы уақыттарда сарапшылар бұл терминді бірнеше жеткізіп берушілер арасында мердігерлік келісім шартты сипаттау үшін қолданылады.

Аралық аутсорсинг ұйым өзінің жүйелері мен платформаларын басқа ұйымға басқаруға береді, ал сол ұйым өз алдына мамандарының жаңа IT жүйелерін өңдейді. Аралық аутсорсингті жүзеге асыратын ұйым өзінің IT мамандарының қабілеттілігіне деген сенімдерінің жоғары екенін көрсетеді. Трансформациялық аутсорсинг аралық аутсорсингтен айырмашылығы, кәсіпорын қызмет көрсетуші ұйымның маманын шақырады, ол жаңа жүйелер өңдеп және жаңа білім мен дағдының сенімді базасын құрып бөлімше жұмысын қайта ұйымдастырып, тұтынушыға қайтып өткізеді.

Бірлескен кәсіпорындар аутсорсингі болашақта іскерлік мүмкіндіктерді пайдалану үшін жаңа кәсіпорын құрумен түсіндіріледі. Қызметкерлер және тұтынушылар активтері қызмет көрсетуші кәсіпорынға немесе осы бірлескен ұйымға беріледі [45].

Ю.Е. Ефросинин аутсорсингті пайдалану себебіне байланысты келесідей модельдерді көрсетіп өткен.



7 Сурет – Ю.Е. Ефросинин бойынша аутсорсингтік модельдің түрлері
Ескертпе: [31, б. 24-25] әдебиет негізінде автормен жасалды

Тактикалық аутсорсингтік модельді пайдалану бұл аутсорсингті қолданатын бизнестің бір ғана мақсатының бар екендігін (көбіне шығындардың қысқарылуы) және бизнес үшін аутсорсинг келісімінің мәні мен уақыты бойынша шектеулі екенін білдіреді. Көбіне тактикалық аутсорсингті «жобалық аутсорсинг» деп те атайды.

Өтпелі аутсорсинг моделін қолдану дегеніміз бұл бизнес-процестің қызмет ету ортасынан жаңа ортаға өту үшін бизнес аутсорсингті уақытша пайдаланады және қызмет көрсетуші провайдер қолдауын тек осы өтпелі уақытта ғана күтеді.

Трансформациялық аутсорсинг бизнестің инновацияға немесе жаңа бизнес-модельге көшуге дайын екендігін білдіреді. Трансформациялық аутсорсинг ұйымның немесе нарықтың бизнес-процестерінің тез түбегейлі өзгеруіне байланысты қолданылады.

Қазіргі таңда қандай да болмасын кәсіпорын бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін және экономикалық қызметінің тиімділігін жоғарылату үшін заманауи құралдарды қолдану маңызды болып табылады. Осындай құралдарды қолдану үшін аутсорсингтік бизнес-модельдерді бір қарастырып өткен дұрыс деп есептейміз. Тәжірибелі түрде аутсорингтің пайда болу уақытысынан бастап заманауи аутсорсингтің түрі туралы әлі күнге дейін пікір талас жалғасуда. Экономист ғалымдардың аутсорсингтің теориялық тұрғыдан сипатталған артықшылықтарына қол жеткізу үшін аутсорсингтік бизнес-модель құру қажет деп есептейді. Ресейлік, отандық, ғылыми, басқарушылық әдебиеттер мен оқулықтарда «аутсорсингтік бизнес-модель» термині сирек кездеседі [46]. Қазіргі таңда бизнес-модель ұғымы мен құрылымын анықтайтын бірыңғай тәсіл қалыптаспаған. Заманауи бизнес-модельдердің қалыптасуы О.Остервальдер мен И.Пинье жұмыстарымен байланысты болып келеді. Осы мәселе бойынша экономистердің жүйеленген көзқарастары бойынша басқарушылық әдебиеттер негізінде бизнес-модель құруда бір көз қарас ұстанатынын айтты. Талдау нәтижелері бойынша бизнес-модельді құру келесідей тәсілдер арқылы анықталды: кешендік, О.Остервальдер мен И.Пинье моделі, МакКинзи компаниясының 7С моделі, кіру, ішкі және шығу ағыны, құзыреттілік, Прахалада Хамела моделі, функционалды модель (Ю.Б. Рубиннің), басқарушылық модель, факторлық модель және ресурстық модель.

Дегенмен, қазіргі таңда он жетіден астам бизнес-модель түрлері келтіріліп жүр [47].

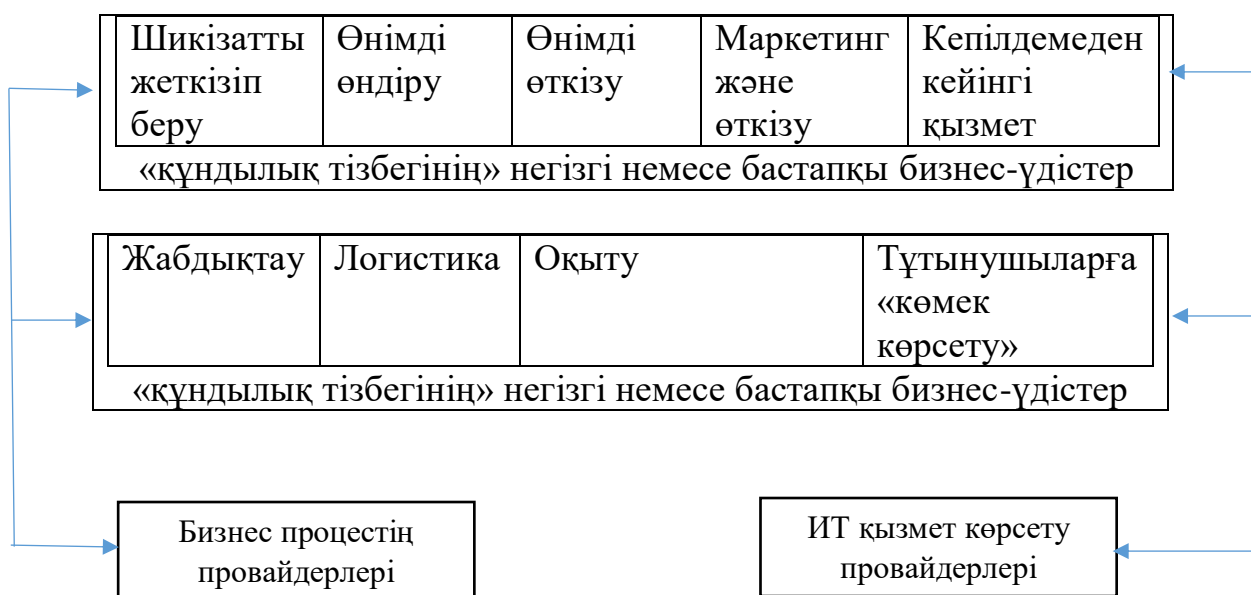
Жалпы бизнес-модель дегеніміз – өнімнің немесе кәсіпорынның өміршеңдігін және кәсіпорынның қалай табыс табатынын, өз мақсатына қалай жетуге болатынын түсіндіретін тұжырымдамалық шеңбер. Кәсіпорын қабылдаған барлық бизнес-процестер мен саясаттар бизнес-модельдің бір бөлігі болып табылады. П. Друкердің пайымдауынша, бизнес-модель сіздің тұтынушыңыздың кім екенін, тұтынушы үшін қандай құндылықты құруға, толықтыруға болатынын және шығындарды дұрыс қолдану барысында қалай қол жетімді ете алу бойынша жауап береді. Бизнес-модельдерді қолдану кәсіпорындарға ұзақ мерзімді бәсекелік артықшылықтар мен табыс табуға мүмкіндік береді.

Әрине, сапалы өнім мен үрдістер үлкен рөл атқарады, бірақ олар кәсіпорынның болашақтағы табысы мен сәтсіздігін анықтай алмайды. Біз кәсіпорынның жағдайы сәйкесінше инновациялық бизнес-модельді қолдануымыз керек, себебі жоғары да атап өткендей бәсекелестер арасынан бөлініп шығу үшін және тиімді технологияларды пайдалану үшін.

Майкл Портер «Компанияның құны сатып алушылардың сол компания тауарларына және қызметтеріне ақы төлеуге дайын болған құнмен анықталады» - деп атап өткен болатын. Ол компанияның барлық үрдісін екі топқа бөлуді ұсынды:

– бәсекеге қабілетті артықшылығын қалыптастыруға бағытталған негізгі немесе бастапқы үрдістер (өнімнің физикалық дайындалуы, маркетинг, тұтынушыларға жеткізіп беру, маркетинг);

– қосалқы үрдістер кәсіпорынның қызметін қамтамасыз етеді (менеджмент, құқық, қаржылық, кадрлық қызметтер);



8 Сурет – Түрлі үрдістегі аутсорсинг құрылымы
Ескертпе: [48]әдебиет көзінен алынды

Компания үшін бастапқы қызмет түрлері маңызды. Дәл осы үрдістер негізінде «құндылық тізбегі» қалыптасады. Олардан қосалқы қызмет түрлерін өзгеруін әлсірететін немесе қолдайтын, күшейтетін бәсекелік артықшылықтар туындайды. Жалпы жағдайда 8-суретте көрсетілген қызметтердің түрлері бизнесті басқаруға негізделген. Екінші бөлігі келесі контексте қалыптасқан бизнес бар, бірақ басқарылмайтын ортаға жатқызылады.

Портердің пайымдауынша, кәсіпорын өзінің бәсекеге қабілеттілік артықшылығы өз бизнесі шеңберінен тыс «құндылық тізбегі» шеңбері арасындағы байланысты оңтайландыру және үлестіру арқасында пайда болады. Аутсорсингтік модельдің қалыптасуының негізгі белгілері:

- кәсіби қызметтерді жеткізуші нарықтың бар болуы;
- нарықта жеткізушіні еркін таңдау мүмкіндігі;
- ұзақ мерзімді техникалық қызмет көрсету шарты;
- тапсырыс берушінің тарапынан мақсатты нәтиже үшін өнім берушінің жауапкершілігі;

Сорсинг модельдері бизнесті жүргізудің заманауи әдістеріне жатады. Оларды пайдалану негізінде көптеген кәсіпорындар, ұйымдар өздерінің шығындарын азайтуға, маңызды және басым бизнес процестерге көңіл бөлуге жаңа идеялар алуға мүмкіндіктер алады [40, б. 76].

Қазіргі заманауи экономика жағдайында экономикалық уақыт ұдайы өндіріс үрдісінде шешуші рөл атқарады, себебі технологиялық циклда уақыт өте маңызды болып табылады. Кәсіпкердің күшіне қарамастан, оның өндіріп отырған өнімі қоршаған ортаның меншігіне айналады. Сол себепті, осыған байланысты бизнесті нарықта бәсекелік артықшылығын қалпына келтіріп арттыру үшін қайта бейіндеу және құнды таңдау жасау мәселесі туындайды. Ұтымды ұйымдастырылған ішкі бизнес құрылымында реинжиниринг үрдісі мен жаңа нарыққа кіру тез жүреді. Кәсіпкерге осы процесс үшін аз экономикалық уақыт қажет. Кәсіпорын алдында барлық бөлімшелерді емес, тек негізгі бөлімді ғана қайта құру болып табылады. Кәсіпорын аутсорсингтік модель қабылдауы керек.

Қазіргі экономикалық және менеджмент әдебиеттерінде аутсорсингтік модельдер келесідей сипаттарға ие болып келеді:

– біріншіден, ол бас кәсіпорындардың ұйымдық құрылымынан өзі жүзеге асыратын қызметтерді бөліп алып, оларды басқа шаруашылық субъектілерге жүзеге асыру үшін берілетін іс-шараларды қамтиды.

– кәсіпорынның игіліктері мен қызметтерінің қол жетімділігі үшін жауапкершілікті сыртқы жеткізушілерге беру.

– кәсіпорынның ішкі құралдарын өз қызметшілері дәстүрлі түрде пайдаланатын іс-әрекеттерді жүзеге асыру үшін сыртқы құралдарды стратегиялық түрде пайдалану. Аутсорсингтік бизнес-модельдің бұл сипаттамасы ұйымдық құрылымнан нақты анықталған қосалқы қызметтерді бөліп және оны сенімділікпен мамандандырылған, сыртқы ұйымға беру болып табылады [40, б. 76].

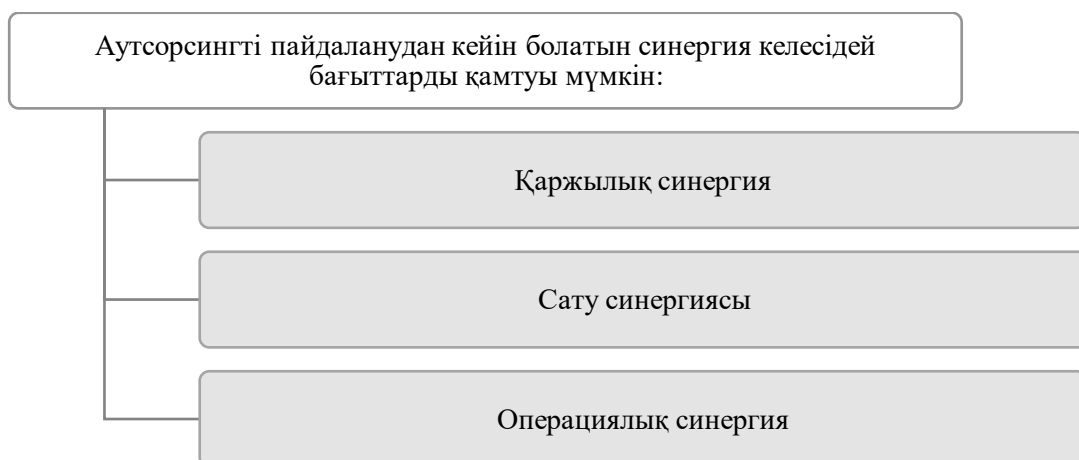
Қазіргі таңда аутсорсингтік бизнес-модельдің төрт негізгі ерекшеліктерін атап өтуге болады, оны төмендегі суреттен көруге болады.



9 Сурет – Аутсорсингтік бизнес-модельдің төрт негізгі ерекшеліктері
Ескертпе: [40, б. 77] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Кәсіпкерлік құрылымдарды басқаруда аутсорсингтік бизнес-модельді қолдану кәсіпорындардың бәсекелік артықшылықтарының өсуін қамтамасыз етіп, кәсіпорынның экономикалық тиімділігін арттыру үшін тиімді пайдалануға негізделген. Аутсорсингтік бизнес-модельді қолданған кәсіпкерлік құрылым қосымша «бәсекелік күш» алады. Қазіргі таңда заманауи бизнес аутсорсингтік бизнес-модель арқасында кәсіпорын тиімділігін арттырып, бәсекелік қабілеттілігін жоғарылатады [49].

Кәсіпорындар аутсорсингтік қызмет көрсететін кәсіпорындар арасында синергетикалық әсерін белсенді түрде қолданады. Аутсорсингті пайдалану негізінде синергия келесідей жүруі мүмкін:



10 Сурет – Аутсорсингті пайдаланудан кейінгі синергия бағыттары
Ескертпе: [50] әдебиет негізінде автормен жасалған

Аутсорсинг негізіндегі сату синергиясы бұл өнімді бір орталықтан өткізу арқылы персоналдың тиімділігін арттырады. Жалпы жарнама, өнімді сатуды, өткізуді жылжыту және кәсіпорынның брендiне кеткен шығынның бiр бiрлiгiне табысты арттыруы мүмкiн. Операциялық синергия бұл негiзгi құралдар мен персоналдарды тиiмдi пайдалану, үстеме шығындарды бөлу және өндiрiстiк кәсiпорындардың қағидалары мен тәсiлдерiнiң нәтижесi болуы мүмкiн [50].

О.В. Корешковтың пайымдауынша заманауи әдебиеттерде кәсiпкерлiк құрылымда аутсорсингтiк бизнес-модель туралы мәселе қойылмаған және шешiлмеген. Дегенмен де, аутсорсингке арналған экономикалық әдебиеттерде осы мәселе жеткiлiктi түрде зерттелмеген болып табылады. Америкалық аутсорсингтi зерттеушi М. Гривер аутсорсингтiң 14 саласын қарастырған, бiрақ ол тереңiнен зерттелмедi және ашылмады.

О.В. Корешковтың пайымдауынша аутсорсингтiк бизнес-модель түрлерiн келесi кестедегiдей бөлiп көрсеткен [51, б. 90-91].

10 Кесте – Аутсорсингтiк бизнес-модельдiң түрлерi

№	Сипаты негiзiнде бөлу	Аутсорсингтiк бизнес-модельдер
1	Аутсорсингтiк кәсiпорынға сыртқы ресустардан тартылатын қызмет түрлерiн беру көлемiне байланысты	Косорингтiк
		Аяқталған
2	Стратегиялық бизнес ядросына кiретiн негiзгi кәсiпкерлiк қызметтердiң дифференциация деңгейi	Бiр, екi профильдi
		Мультипрофильдiк
3	Сыртқы қызмет түрлерiн аутсорс партнердiң орнын басуы	Функционалды-орын басатын (алмастыратын)
4	Аутсорсингке берiлген қызмет түрлерiнiң санына байланысты	Монофункционалды
		Мультифункционалды
5	Кәсiпкерлiк құрылым басқарамасы органының атқарушы функциясының болуына байланысты	Экзогендi
		Эндогендi
6	Аутсорсердiң халықаралық немесе жергiлiктi аутсорсингтiк нарыққа қатысты	Оффшорлық
		Оншорлық
Ескертпе: [51, б. 90-91] әдебиет көзiнен алынды		

Аутсорсингтiк бизнес-модельдiң косорсинг түрi бiр қатар маңызды емес және басқа да қызмет түрлерiн жеке iшкi ұйым бөлiмшелерiне беру туралы шешiм қабылдауы. Аутсорсингтiк бизнес-модельдiң косорсингтiк түрi бұл операциялық бизнес-модель жеке өтпелi түрлерiне жатады [51, б. 78].

KPMG бойынша косорсинг деп қызмет ұйым iшiнде құрылады, бiрақ, қызметтер бойынша тапсырманы орындау үшiн мамандандырылған компания тартылады [52].

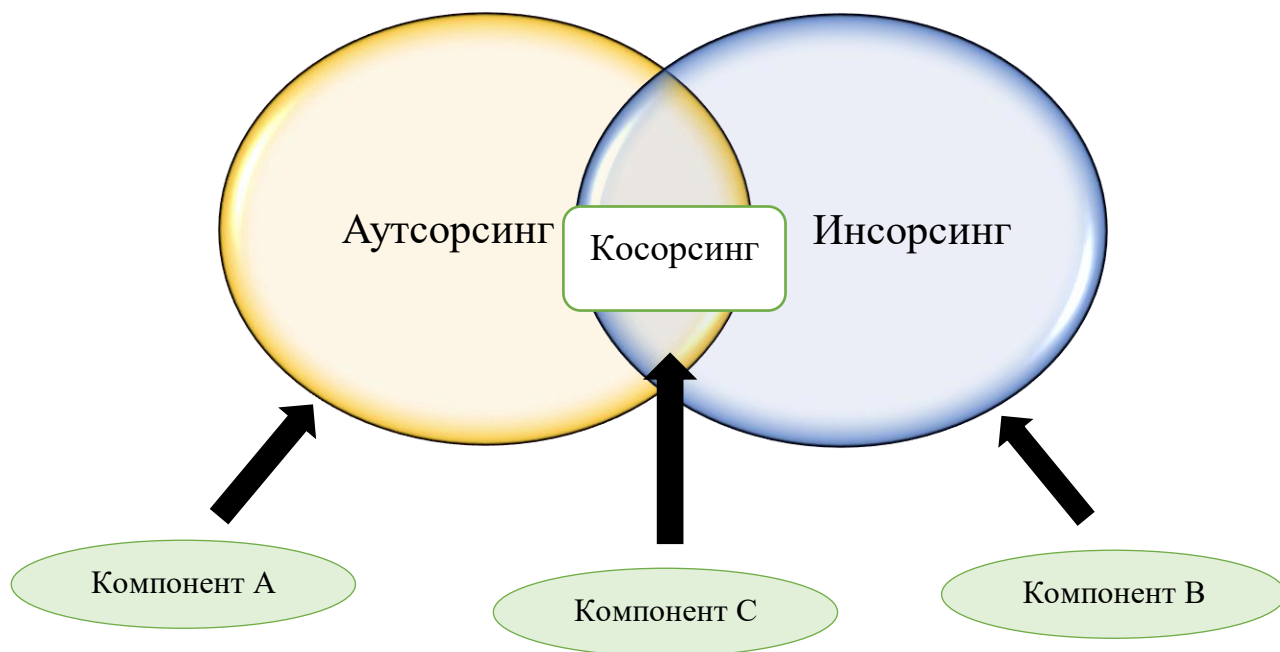
С. Маликова зерттеуi бойынша косорсинг бұл кәсiпорын бөлiмшесi мен шеткi ұйым арасында өкiлеттiлiктi бөлу арқылы ұйымның жұмыс процесiн

ұйымдастыру болып табылады. Косорсингті кейде ішінара (жеке, жартылай) аутсорсинг деп те атайды [53].

В.Л. Курбатов, С.А. Фурсова, И.Ю. Чупрова бойынша косорсинг бұл аутсорсинг пен инсорсингтің арасындағы «алтын ортасы» болып табылады. Ол кез келген қызмет түрі мен бизнес-процесті өз қызметкерлері мен сыртқы орындаушылар көмегімен орындау болып табылады. Бұл авторлар бойынша косорсинг сорсингтің бір түрі болып келеді деп көрсеткен, дегенмен бұл аутсорсингке жақындығы көп және ол зерттеушілермен жоғарыда дәлелденген болатын.

Косорсингтің көмегімен орындалған өнім мен жұмыс сапасын айтарлықтай салыстырмалы түрде жақсартуға болады [54].

И.И. Фархутдинов, А.Г. Исавнин аутсорсинг пен инсорсингтің интеграцияланған моделі бар ол косорсинг деп көрсеткен. Косорсинг ортақ міндеттерді шешу мақсатында кәсіпорын мен шеткі жеткізіп берушілердің ресурстарының біріктірілуі. Косорсингті Эйлер Венна диаграммасы түрінде көрсетуге болады.



11 Сурет – Аутсорсинг, инсорсинг және косорсинг моделі .

Ескертпе: [55, б. 164] әдебиет көзінен алынды

Жоғарыдағы суретте көріп отырғанымыздай, А компонентінің өндірісі аутсорсингке берілген, ал В компонентінің өндірісі кәсіпорында қалған, яғни С компонентінің өндірісімен аутсорсинг және кәсіпорын айналысады, яғни бұл косорсингтік модель болып табылады [55].

Аутсорсингтің екінші бизнес-моделінің түрі аяқталған деп көрсетілген. О.В. Корешков бойынша, аутсорсингтік бизнес-модельдің аяқталған түрі деп стратегиялық бизнес ядросында ресурстардың барынша шоғырлануы мен аутсорс-серіктестермен біріктірілген бизнес ортаның қалыптасуына негізделген. Кәсіпкерлік субъектілерінің аяқталған аутсорсингтік бизнес-

модельді таңдаудың шектеулі факторы болып жергілікті нарықта жоғары білікті аутсорс-провайдерлердің жеткіліксіздігі немесе болмауы. Аутсорсингтік бизнес-модельдің функционалды орын басу түрінің құрылу логикасы бұл аутсорсердің функцияларды ауыстыруына байланысты болып келеді: есеп, маркетинг, кадрлық, ақпараттық, өндірістік.

Кәсіпкерлік субъектілердің басқарушылық органының орындаушысының қызметін алмастыру критеріі бойынша экзогенді және эндогенді аутсорсингтік бизнес-модель деп бөлуге болады деп көрсеткен. Аутсорсингтік бизнес-модельдің экзогенді түрі бұл шеткі басқарушылық, яғни басқарушылық функцияны, қызметті аутсорсерге беру негізіндегі номиналды директор. Эндогенді аутсорсингтік бизнес-модельде кәсіпкерлік қызметті кеңейту және дамыту мақсатында басқару шешімдерін қабылдау және басқару қызметін табысты іске асыру үшін жеке немесе алқалы атқарушы орган, сондай-ақ басқарушылық аппарат құрылады. Сөзсіз аутсорсингтік бизнес-модельдің бұл түрі бизнес немесе мемлекет басшысы үшін белгілі бір тәуекелдер болуы мүмкін. Ал егер де кәсіби жоғары деңгейде басқарушылық қызмет көрсететін аутсорс провайдерлер тапсаңыз онда ықтимал қауіп қатерлерді таразылау қажет болып табылады.

О.В. Корешковтың пайымдауынша келесідей мүмкін болатын аутсорсингтік бизнес-модель түрлерін атап өткен болатын: оффшорлық және оншорлық. Оффшорлық аутсорсингтік бизнес-модель дегеніміз ғаламдық аутсорс провайдерді тарту, ал оншорлы аутсорсингтік бизнес-модель деген жергілікті аутсорсинг провайдерді тарту болып табылады. Оншорлы аутсорсингтік бизнес-модель бұл бірнеше ішкі бизнес-процесті немесе қызмет түрін шеткі, бірақ жергілікті компанияға беруде пайдаланылатын бизнес-модель болып табылады. Америкалық тәжірибеде аутсорсинг оффшорлық түрімен байланысты болып келеді.

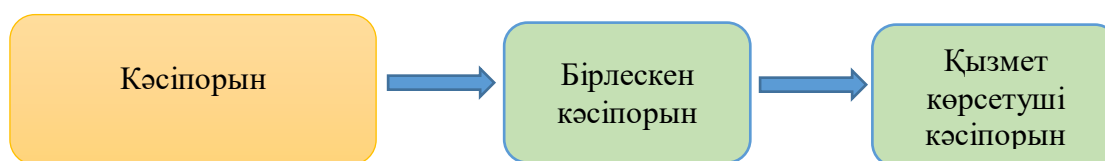
Оффшоринг дегеніміз бизнес-операцияларды жұмысшы күші немесе еңбек ресурстары арзан басқа елге (шет елге) көшіру процесі болып табылады. Бұл жерде компания ғаламдық бөлшек саудаға ұмытылмайды, орнына өндіріс пен басқа да көрсетілетін қызметке кететін шығындарын төмендеуін күтеді [56]. Доссани мен Кенни пайымдауынша, оффшорлы аутсорсинг феномені теория мен тәжірибе жүзінде өте маңызды болып келеді және «ғаламдандудың келесі толқыны» деп атап өткен болатын [57]. Яғни, бұл жерде біз автордың «оффшорлы аутсорсинг» деген сөзіне мән бере отырып оффшорингті аутсорсингтік бизнес-модельдің бір түрі деп атап өтуге болады. Теориялық тұрғыдан қарағанда бір қатар факторлар кәсіпорынның оффшорлы аутсорсингті қолдана бастауға және болашақта да пайдалану керектігін айтады. Оффшорингтік аутсорсингтің келесідей түрлерін бөліп көрсетуге болады: өндіріс оффшорингі мен қызмет көрсету оффшорингі.

Аутстаффинг дегеніміз тапсырыс беруші кәсіпорын өз персоналын қызмет көрсетуші, жеткізіп беруші ұйымның штатына ауыстырады. Бірақ персоналды басқару, қадағалау және орындалған қызметтің нәтижесіне жауапкершілік тапсырушы кәсіпорында қалады. Кәсіпорындар аутстаффингті

кәсіпорынның қызметкерлерін санын азайту мақсатында шешім қабылдайды. Ол кәсіпорынға қызметкерлердің ынталандыруға кететін шығындарын төмендету үшін, еңбек тәуекелдерін азайту үшін, әлеуметтік төлемдерді үнемдеу үшін қолданылады. Бұл егер кәсіпорын өзінің негізгі емес қызмет түрлерін белгілі бір себептермен аутсорсингке бергісі келмесе осы модельді қолданады [31, б. 77].

С. Македонский келесідей аутсорсингтік бизнес-модельдерді көрсеткен болатын.

«Бірлескен кәсіпорын» еншілес компанияның даму моделінің бірі болып табылады. Ол нарықтық қызмет көрсетушілермен бизнес серіктестікті түсіндіреді. Бұл модель жаңа нарықтық компания құру үшін кәсіпорынның сыртқы компаниясымен күш жігерін біріктіруге арналған.



12 Сурет – Бірлескен кәсіпорын моделі

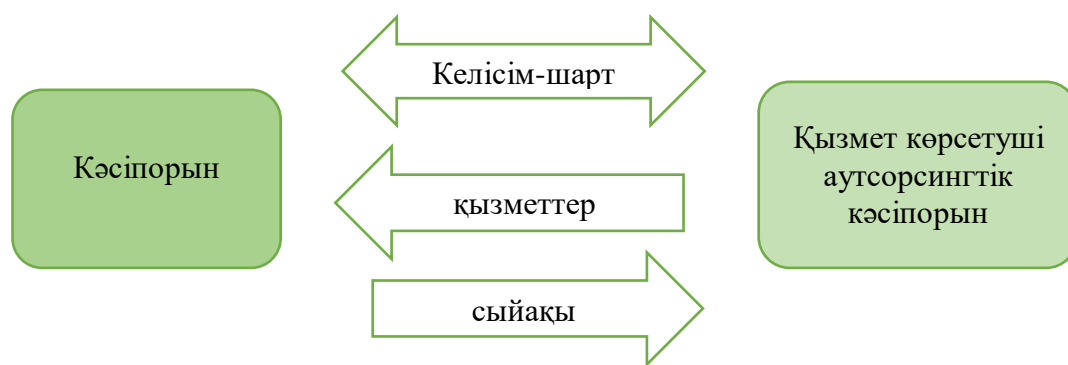
Ескертпе: [31, б. 79] әдебиет көзінен алынған

«Бірлескен кәсіпорын» моделінде нарықтық компания бірінші кезекте өз серіктестігінде өткізу нарығы ретінде қызығушылық танытады.

«Толық аутсорсинг моделі» бұл аутсорсингтің классикалық моделі болып табылады. Модель бір саладағы бір ғана аутсорсингтік кәсіпорынмен бір ғана келісім шартқа негізделеді. Толық аутсорсингтік модельдің негізгі сипаттамасы келесілер болып табылады:

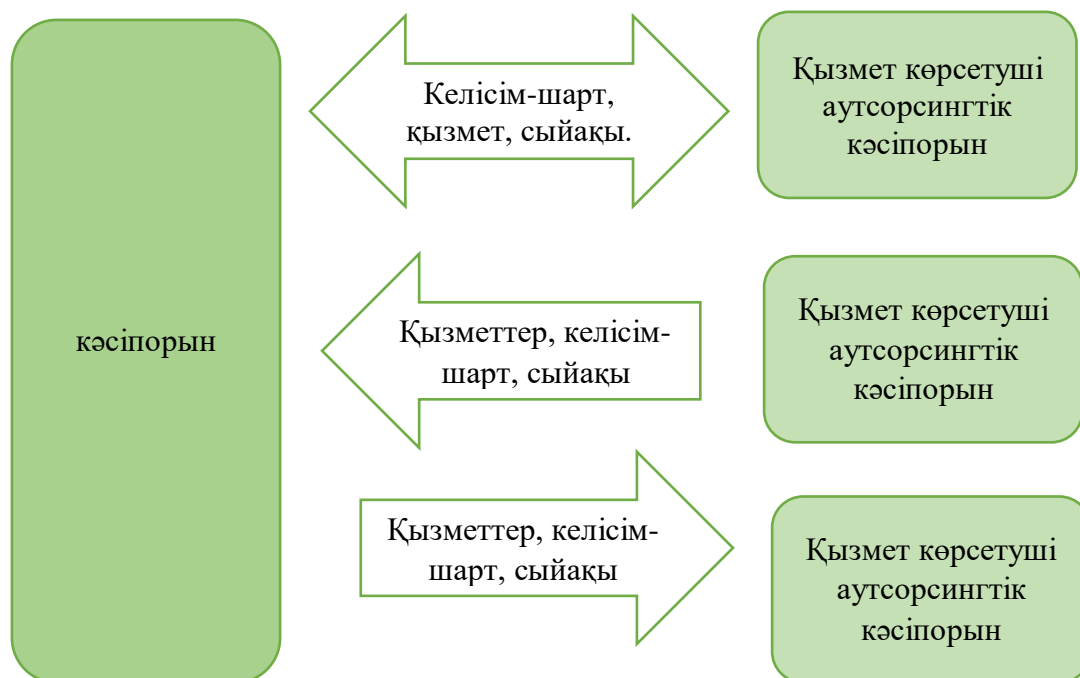
- бір жеткізуші және бір келісім-шарт;
- белгілі бір салада кәсіпорынның көмекші процестерінің бір бөлігін қамтиды, мысалы ақпараттық технологиялар және телекоммуникация;
- кәсіпорын мен қызметті жеткізіп берушімен стратегиялық серіктестікті жоққа шығармайды;
- көбіне ұзақ мерзімді келісім шартқа айналады;

Толық аутсорсинг Европада тоқсаныншы жылдары танымал болған, бірақ бәсекеге қабілеттілік арта бастаған сайын толық аутсорсинг бойынша келісім шарт сирек кездесетін болды [31, б. 80].



13 Сурет – Толық аутсорсинг
Ескертпе: [31, б. 80] әдебиет көзінен алынған

Іріктемелі (таңдамалы) аутсорсингтік модель - бұл көмекші бизнес-процесс шеңберінде бір немесе бір неше қызметтерді аутсорсингке беру болып табылады. Іріктемелі аутсорсингтік модель тиімді нарықтық бәсекелестік пен кәсіби мамандандырылған ең жақсы қызмет жеткізушіні таңдауға негізделген. Іріктелген аутсорсингтік модель енгізуде шынайы болғанымен бұл өте күрделі модель болып табылады. Себебі, бұл модель келісім шарты жоспарлау және қызмет көрсетушіні таңдау, жұмыс режимінде келісім шартты басқару сияқты этаптары үлкен күш жігерді қажет етеді.



14 Сурет – Іріктелген аутсорсингтік модель
Ескертпе: [31, б. 81] әдебиет көзінен алынған

Қызмет көрсетуші аутсорсингтік кәсіпорындардың көптігі кейбір уақыттарда аутсорсингтік басқару мен бақылауды жоғалтып алуы мүмкін

және соның салдарынан қызмет сапасы төмендеуі мүмкін. Ал екінші жағынан алып қарайтын болсақ, аутсорсингке берілетін қызметтер санының аздығы, ереже бойынша талап етілетін қаржылық тиімділік деңгейіне жетуге мүмкіндік бермейді.

Бұл модельдер аутсорсингті қолдану барысында максималды тиімділікті қамтамасыз етуі мүмкін. Дегенмен, оны енгізу мен басқару қажет құрылым мен аранайы басқару әдістерін қажет етеді. Егер де барлығы дұрыс жасалса, іріктелген аутсорсингтік модель бәсекеге қабілетті және динамикалық түрде дамып жатқан кәсіпорындар үшін ең жақсы модель болып табылады.

11 Кесте – Аутсорсингтік бизнес-модельдің түрлері

№	Аутсорсингтік бизнес-модельдер	Ерекшеліктері
1	Толық	Негізгі қызмет түрлері келісімнің уақытша орындалуына байланысты бір жеткізіп берушілерге беріледі
2	Ішінара	Қымбат өнімдер өндіру үшін қолданылады
3	Бірлескен	Бұл модель бойынша екі тарап серіктес болып табылады
4	Трансформациялық	Бизнестің инновацияға немесе жаңа бизнес-модельге көшуге дайын екендігін білдіреді
5	Өтпелі	Бизнестің жаңа ортасына өту үшін бизнес аутсорсингті уақытша қолданады және провайдер қолдауын осы өтпелі уақытта ғана күтеді
6	Тактикалық	Кәсіпорынның бір ғана мақсатын орындау үшін қолданылады және келісімнің мәні уақытылы және шектеулі болады
7	Косорсинг	Кәсіпорын бөлімшесі мен шеткі ұйым өкілеттікті бөлу арқылы кәсіпорынның жұмыс процесін ұйымдастырады
8	Аутстаффинг	Тапсырыс беруші кәсіпорын өз қызметкерлерін қызмет көрсетуші ұйым шататына ауыстырады.
9	Офшоринг	Кәсіпорын өзінің бизнес операцияларын немесе еңбек ресурстарды арзан басқа елге көшіру процесі
Ескертпе: зерттеу нәтижесінде автормен әзірленді		

Аутсорсингтік қызметтерді пайдалану барысында кәсіпорындар аутсорсинг бойынша дұрыс шешімдер қабылдап тиімді болуы үшін біз жоғарыда келтірілген аутсорсингтік-бизнес модельдерді тізіп жаздық.

Зерттей келе аутсорсингтік бизнес-модель келесідей түрлері әрбір компания үшін тиімді басқару шешімдерін қабылдауға оң ықпал етеді деген ойдамыз. Сондықтан осы ұсынылған модельдер отандық кәсіпорындар қызметін ұйымдастыру мен іске асыру кезінде ескерілуі тиіс.

Осылайша, қазіргі таңда кәсіпорындар қызмет көрсету ұйымдарының жолдары мен аутсорсингтік модельдердің кең ауқымды спектірін пайдаланылады. Соның ішінде негізгі және негізгі емес бизнес-процестерді оңтайландыру үшін жоғарыда келтірілген косорсингтік, аяқталған, тактикалық, трансформациялық, офшорлы, бірлескен, іріктелген және т.б.

аутсорсингтік модель түрлерін айтуға болады. Сонымен қатар, аутсорсингтік бизнес-модельдер жақсарып, тиімді болып келеді.

Жоғарыда аутсорсингтің түрлері мен модельдері қарастырылып өтілді. Енді келесі бөлімде аутсорсингтің тиімділігін бағалау әдістемесі қарастырылатын болады.

1.3 Аутсорсингтік бизнес-модельдің тиімділігін бағалаудағы әдістемелік тәсілдері

Экономикалық тиімділікті анықтау процесі практикалық және теориялық тұрғыдан үлкен мәнге ие болып келеді. Теориялық аспект тиімділік критерийін құру және сипатталып отырған құбылыс немесе процеске сәйкес келетін қолайлы экономикалық математикалық әдістерді қамтиды. Ал практикалық аспект экономикалық жүйені және оның бөліктерінің жұмыс істеу процесінде аз шығындарды жұмсай отырып оңтайландыруға мүмкіндік беретін «ауру сезгіш нүктелерін» іздеу болып табылады.

Аутсорсингті кәсіпорынның экономикалық тиімділігін жоғарылататын құрал ретінде кеңінен таралып және аутсорсингті жан-жақ қырынан зерттелген көптеген теориялық, қолданбалы еңбектер көп болса да, қызықты зерттелетін сұрақтар әлі күнге дейін зерттелу үстінде болып келеді. Дегенмен де, аутсорсингтің экономикалық тиімділігін бағалаудың көптеген әдістері бар, түрлі әдістердің қолданылуы ол аутсорсингтің қызмет түрін қолдануға байланысты болып келеді.

И.Л. Рудая мен Б.А. Анкин аутсорсинг бойынша экономикалық әдістемені келесідей әдіс бойынша жасауды ұсынады: шығындарды салыстыру және бағалау [58]. Өз жұмыстарында авторлар шығындарды процестер бойынша есептеу әдісін қолданады. Яғни, бұл жерде кәсіпорын қызметін басқа шеттегі аутсорсер кәсіпорыны орындағанда кеткен шығындар мен кәсіпорынның осы қызметтер түрін өзі жүзеге асырғандағы кеткен шығындарды салыстыру арқылы талдау. Шығындар есебіне аутсорсингке кеткен шығындар жатқызылады. Егер, кәсіпорын атқарылатын қызмет түрлерін өзі жүзеге асырып, аутсорсерге қарағанда кәсіпорынның жұмсалған шығындары жоғары болса, онда аутсорсингті қолдану экономикалық жағынан негізделген болып табылады және керісінше, егер шығын төмен болса, онда аутсорсингтік қызметті қолдану экономикалық жағынан тиімсіз болып есептелінді деп көрсеткен болатын.

Қазіргі таңда аутсорсингті пайдалану бойынша шешім қабылдаудың екі негізгі критериалды әдісі бар: бір өлшемді және көп өлшемді. Бір өлшемді бойынша аутсорсингтік қызметтерді пайдалану барысында, кәсіпорынға үнемділік жасаса онда қаржылық индикатор қолданылады. Ол төмендегідей формуламен есептеледі:

$$\mathcal{E}_{\text{аут}} = \frac{\mathcal{Ш}_{\text{ад}} - \mathcal{Ш}_{\text{ек}}}{T} * 100\% \quad (1)$$

Мұндағы,

$\mathcal{E}_{\text{аут}}$ – аутсорсингтің экономикалық тиімділігі, %;

$\mathcal{W}_{\text{ад}}$ – аутсорсингтік қызметтерді қолданғанға дейінгі кәсіпорынның кеткен шығындары, ақша;

$\mathcal{W}_{\text{ек}}$ – аутсорсингті енгізгенге кейінгі шығындар, ақшалай бірлік;

\mathcal{T} – кәсіпорын табысы, ақшалай бірлікте;

Формуладан көріп отырғанымыздай, бұл мән өте шектеулі, өйткені бұл кәсіпорын табысының аутсорсингті қолдану барысында үнемдеуді көрсетеді. Табыс аз болған сайын, аутсорсингтің тиімділігі жоғары болады. Ал табыс көлемі аутсорсингті қолдану нәтижесімен байланысты емес болып табылады.

Бір өлшемді әдіспен қатар көпөлшемді әдіс те өңделген, оны келесі формуладан көре аламыз:

$$E = \sum_{i=1}^n W_i(K_{Ai} - K_{Bi}) \quad (2)$$

Мұндағы,

E – аутсорсинг тиімділігі;

n – критерийлер саны;

W_i – жалпы бағалаудағы i критерийінің салмағы;

K_{Ai} – i критерийінің аутсорсингке өткеннен кейінгі мәні;

K_{Bi} – i критерийінің аутсорсингке өткенге дейінгі мәні;

Жоғарыда көрсетілген көпөлшемді әдістің де кемшіліктері бар. Атап айтқанда, кейбір критерийлердің нашарлауы, басқа критерийлердің жақсы мәндерімен өтелуі мүмкін. Нәтижесінде түпкілікті мән тұтынушылар үшін ең маңызды кәсіпорынның өзі жүзеге асыратын болғаннан да төмен нәтиже көрсетсе де, критерийлер оң нәтиже көрсетуі мүмкін [59].

С. Зацепа өз жұмысында нақты бір уақытта аутсорсинг қызметтерінің, тапсырыс беруші кәсіпорынның жұмысшылар еңбегіне қарағанда арзанға түсетіні туралы білуге тырысты. Кәсіпорынның өз жұмысшылары мен аутсорсер жұмысшыларына кеткен шығындарды салыстыруда келесідей формула қолданылады:

$$D = \frac{X * (Z + K)}{T} - A \quad (3)$$

Мұндағы,

D – аутсорсингті қолдану тиімділігі;

X – қызметкерге кететін болжамды еңбек шығындары;

Z – айлық жалақы көлемі;

K – айына бір қызметкерге кететін жанама шығындардың көлемі;

T – бір айдағы жұмыс сағатының көлемі;

A – аутсорсингтік компанияның қызметінің бағасы;

Сәйкесінше, D аралық айырмашылық болып табылады, егер де ол оң болса онда аутсорсингтік кәсіпорын қызметіне жүгінген дұрыс болады деп есептелінеді.

Т.Н. Дубровская мен В.В. Назарова аутсорсингтің тиімділігін бағалауда келесідей әдісті ұсынады [60, 61]:

$$\Delta_{ат} = \frac{\text{Шкөш}}{\text{Ша}} \quad (4)$$

$\text{Ш}_{көш}$ – кәсіпорынның негізгі емес қызмет түрін өзі орындағанда кететін шығын көлемі;

$\text{Ш}_{ат}$ – кәсіпорынның негізгі емес қызмет түрін аутсорсингке бергенде кететін шығын көлемі;

Экономикалық коэффициент $\Delta_{ат} > 1$ болса, онда ол тиімді болып есептелінеді. [60, б. 113]

А.Х. Курбанов пен В.А. Плотников аутсорсинг нәтижелерін тұтынушыларға қызмет көрсету жүйесінің әлеуетін іске асыру деңгейі бойынша бағалайды. Өз кезегінде А.Х. Курбанов пен В.А. Плотников бойынша кәсіпорынның шаруашылық қызметінің бір түрін аутсорсингке беруде ұйымның қызмет көрсету тиімділігін бағалау үшін өз әдістемелерін ұсынған болатын. Осы әдістеме аясында тапсырыс беруші мен орындаушы арасындағы қатынасты критерийлер жиньтығын қолдана отырып аутсорсингтік қызмет тиімділігін бағалау болып табылады. Осы әдістеме төрт түрлі критерийлерді есептеу арқылы ұсынып отыр [62].

Ұсынылған критерийлерді (өлшемдерді) қарастырып өтейік.

- Аутсорсинг келісім шарты бойынша қызметтерді уақытылы ұсыну критерийі (өлшемі).

$$K_t = \frac{P_t}{P_o} \quad (5)$$

Мұндағы,

K_t – қызмет көрсету уақытын бағалау коэффициенті;

P_t – келісім-шартта көрсетілген қызметтер көлемінің уақыты, жыл;

P_{to} – көрсетілген қызмет көлемі, жыл;

Коэффициенттің мәні келесідей болуы керек $0 < K \leq 1$.

Алынған коэффициенттің мәні келесідей шартқа сәйкес келуі керек $0 < K_t \leq 1$. Ал егер, $K_t = 1$ барлық қызметтер белгіленген уақытта көрсетілген деп айтуға болады.

- Көрсетілген қызметтер көлемінің сәйкестік критерийі.

$$K_v = \frac{V_f}{V_r} \quad (6)$$

Мұндағы,

K_v – көрсетілген қызметтер көлемін бағалау коэффициенті;

V_f – көрсетілген уақыттың нақты көлемі, жыл;

V_r – көрсетілген қымет көлемі, жыл;

K_v коэффициентінің мәні келесідей интервалдар арасында болуы керек $0 < K_v \leq 1$. $K_v = 1$ жағдайында мәні оңды болып саналады.

- Тұтынушыларға (кәсіпорын, ұйымдар) қызмет көрсету сапасының өлшемі.

Қызмет көрсету сапасы - қызмет көрсетуді ұйымдастыру мен шағымдарды қарастыру тәртібі арқылы тұтынушылық қанағаттандыруды қамтамасыз ету. Осы блок аясында тұтынушылардың жиынтық шолуларына негізделген тұтынушыларға қызмет көрсету сапасы көрсеткіші талданады.

$$K_k = \frac{\Sigma X_1 + \Sigma X_2 - \Sigma X_3}{\Sigma X_1 + \Sigma X_2 + \Sigma X_3 + \Sigma X_4}$$

(7)

Мұндағы,

K_k – қызмет көрсету сапасын бағалау коэффициенті;

X_1 – «өте жақсы» баға;

X_2 – «жақсы» баға;

X_3 – «қанағаттанарлық» баға;

X_4 – «қанағаттанарлықсыз» баға;

Егер, K_k коэффициенті 0,8 – 1 интервал аралығында болса, онда қызмет көрсету сапасының өте жақсы болғанын көрсетеді, егер, K_k коэффициенті 0,6–0,8 интервал аралығында болса, онда қызмет көрсету сапасы жақсы деп есептелінеді, егер, K_k коэффициенті 0,4 – 0,6 аралығында болса, онда қызмет көрсету сапасы қанағаттанарлық деп есептелінеді. Ал егер, $0 < K_k \leq 0,4$ жағдайында болса, онда қызмет көрсету сапасы қанағаттанарлықсыз деп есептелінеді [63].

Тәжірибе жүзінде қызмет көрсету сапасының коэффициентін есептеу үшін көбіне арнайы сауалнамаларға жүгінеді. Анықталған нәтижелер тұтынушыларға қызмет көрсету жүйесін жетілдіру үшін шаралар қолдануға көмектеседі [63]. Қызмет көрсетудің тиімділік коэффициенті.

$$K_e = \frac{n_e}{n_{eh}}$$

(8)

Мұндағы,

K_e – қызмет көрсету тиімділік коэффициенті;

n_e – жылына қызмет көрсетуге кетекен нақты шығындар көлемі;

n_{eh} – бөлінген қаржылық ресурстар көлемі;

Ары қарай жоғарыда көрсетілген барлық көрсеткіштер кешенді бір коэффициентке жинақталады:

$$K_k = K_t^x + K_v^y + K_k^z + K_e^k$$

Мұндағы,

K_k – аутсорсингті пайдаланып, тапсырыс беруші кәсіпорын тиімділігін бағалайтын кешенді коэффициент;

x, y, z, k – K_t, K_v, K_k, K_e көрсеткіштерінің өлшемдік критерийлері, сәйкесінше, ($x-, y-, z-, k-, = 1$).

K_k көрсеткішінің мәні зерттеліп отырған тұтынушыларға (кәсіпорындар) қызмет көрсету деңгейінің жоғарылығын көрсетеді. Аутсорсингтің тиімділігін бағалайтын кешенді көрсеткішін есептегеннен кейін Харингтонның модифицияланған шкаласын пайдалана отырып аутсорсингтік үрдіс нәтижесінің деңгейі бағаланады. Харингтонның модифицияланған шкаласы келесі кестеде көрсетілген.

12 Кесте – Харингтонның модифицияланған шкаласы

Сандық интервалдар	Аутсорсингті қолдану үрдісінің нәтижесінің деңгейі
0,80-1,00	Өте жоғары деңгей
0,63-0,80	Жоғары деңгей
0,37-0,63	Орташа деңгей
0,23-0,37	Төменгі деңгей
0,00-0,20	Өте төмен деңгей
Ескертпе: [58, б. 138, 62] әдебиет көзінен алынды	

Кестеде көріп отырғанымыздай, егер кешенді коэффициент мәні 0,80-1,00 болып, өте жоғары деңгей көрсетіп жатса, онда қарастырылып отырған үрдіс ұзақ мерзімде ешқандай өзгертусіз шаралар қолданбай жұмыс жасай беруіне болады. Ал егер, кешенді коэффициент мәні 0,00-0,20 болса, тиісті басқарушылық шешім қабылдап, шаралар қолдану керек.

Д.В. Зиньков өзінің ғылыми зерттеу жұмысында аутсорсингтің кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығына әсерін зерттеген болатын [64].

Аутсорсингтің экономикалық тиімділігін салыстыру тағыда бір әдіс арқылы есептеуге болады, яғни бұл аутсорсингтің кәсіпорын тұрақтылығына әсер етуін бағалау әдістемесін қарастырамыз. Ол үшін алдымен кәсіпорын тұрақтылығына тоқталып өтейік. Д.В.Зиньковтың пікірінше, жүргізілген зерттеу бойынша аутсорсингті пайдаланудың басты мақсаты кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығын жоғарылату болып табылады.

Экономикалық тұрақтылық пен кәсіпорынның бәсекелік артықшылықтарын сақтау мақсатында кәсіпорындар аутсорсингті пайдалану үрдісіне кірісу керек.

Жалпы тұрақтылық мәні көп қырлы және көп факторлы болып келеді. Тұрақтылық дегеніміз сыртқы ықпал ету әсерінен жүйенің ағымдағы жағдайын сақтап тұру мүмкіндігі болып табылады.

Тұрақтылық – бұл кәсіпорынның маңызды сипаттамаларының бірі болып табылады, ол оның жұмыс істеу деңгейі мен болашақта әрі қарай даму мүмкіндігін көрсетеді. Қазіргі таңда кәсіпорынды тұрақтылықпен қамтамасыз

ету кәсіпорынды басқарудағы маңызды бағыттарының бірі болып келеді. Жалпы кәсіпорынның тұрақтылығы мәселелерін Й.Шумпетер, Е.Домара, Ф.Котлер, Д.Хэя, сонымен қатар орыс ғалымдары А.Г.Гранберг, М.М.Циканов, Э.М.Коротков және т.б. көптеген ғалымдар зерттеген болатын. Дегенмен, қазіргі таңда тұрақтылықтың мәні туралы ғылыми әдебиеттерде жалпыға бірдей қабылданған мәні жоқ. Кәсіпорын тұрақтылығының мәнін түсінудегі көп жерде кездесетін мәнінің бірі ол – қаржылық тұрақтылықпен теңдестіру, сәйкестендіру болып табылады [65]. Экономикалық әдебиеттерде «тұрақтылық» терминіне ұқсас көптеген терминдер кездеседі. Кейбір ғалымдар тұрақтылықты, тиянақтықпен, сенімділікпен және қауіпсіздігімен теңсетіріп жатады. И.Н.Петренко тұрақтылықты өндірістік жүйе элементтерінің тиімділігі мен тұрақтылығын және сыртқы және ішкі факторлардың әсерінен кәсіпорын өз қызмет параметрлерін сақтап қалу мүмкіндіктерін сипаттайды деп көрсеткен [66]. Е.В.Матвеев кәсіпорынның экономикалық қауіпсіздігі оның тұрақтылығын сипаттайды және қаржылық жағдайын, коммерциялық жетістігін, табысын тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығы жұмысшылар алдында, басқа ұйымдар алдында және мемлекет алдында өз міндеттерін қалыпты жағдайда орындауды қамтамасыз ететін кәсіпорынның шаруашылық қызметі, қаржылық жағдайы болып табылады. Кәсіпорын тұрақтылығы – бәсекелік нарықтық ортаның өзгеруі жағдайында тиімді жұмыс жасау қабілеті болып табылады.

Шаруашылық қызметтің тиімділігін қамтамасыз ету кәсіпорынның тұрақты және серпінді дамуының негізгі факторы болып табылады [67].

Аутсорсингтің кәсіпорын тұрақтылығына әсерін келесідей әдіс арқылы да анықтауға болады. Ол кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығын интегралдық көрсеткіш арқылы анықтау. Бұл көрсеткіш келесі формула арқылы есептеледі:

$$I_{\text{аут}} = \sum_{j=1}^5 \prod_{t=1}^n \left(\frac{K_{ji}^f}{K_{ij}^x} \right) \quad (10)$$

Мұнағы, $\prod_{t=1}^n \left(\frac{K_{ji}^f}{K_{ij}^x} \right)$ – n нормаланған нақты көрсеткіштердің көбейтіндісі түрінде септелінген, j бойынша кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының жалпылыма көрсеткіші;

K_{ji}^f – талданып отырған кәсіпорынның j-ші құрамдас бөлігіндегі кәсіпорынның тұрақтылығының i-ші нақты мәндері;

K_{ij}^x – j-ші құрамдас бөлігіндегі кәсіпорын тұрақтылығының i-ші нақты көрсеткіштерінің нормативтік мәні;

i – тұрақтылық көрсеткішінің нақты номері (i=1.....n)

j – құраушы топтың номері (j=1.....5)

a^{ij} – егер, ішінара көрсеткіш жалпыламаға оңды түрде әсер етсе, көрсеткіштер дәрежесі 1-ге тең болуы мүмкін, егер кәсіпорын тұрақтылығының тенденциясының негативтілігін куәландыратын көрсеткіштер ұлғайса, онда ол -1- ге тең болады.

Экономикалық тұрақтылық көрсеткіштерінің нормативтік мәндері кәсіпорынды зерттеу кезіндегі ең жақсы мәндерін алған дұрыс. Кейбір кездері кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының нормативтік мәндері тұрақты болады және кәсіпорынның нормативтік құжаттары мен жарияланымдарында ескеріледі.

Осы беріліп отырған модельді бағалау базасы ретінде қолдануға болады. Бұл модель басқа модельдерден ерекшеленеді. Бұл жағдайда модельдің болжамды мүмкіндіктері туралы айтуға болады. Бұл модельдің ерекшелігі қосымша айнымалыларды енгізе отырып өндірістік жүйелердің мүмкін болатын жеке қасиеттерін ескеруге мүмкіндік беретіні болып табылады. Осылайша, кәсіпорынның ғылымилығы, капитал сыйымдылығы, еңбек сыйымдылығы және тағы да басқа сияқты ерекшеліктерін ескеруге болады.

Қаржылық тұрақтылық көрсеткіштерін талдап болған соң экономикалық тұрақтылық көрсеткіштерінің интегралды мөлшерін сипаттау үшін келесі кестеден көруге болады.

13 Кесте – Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының градациясы

Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының көрсеткішінің мәні	экономикалық интегралды	Көрсеткіштің сапалы сипаттамасы
$I_{кэт} \geq 5 + t_{\Delta} \sigma_{I_{кэт}}$		Абсолютті тұрақты
$5 - t_{\Delta} \sigma_{I_{кэт}} \leq I_{кэт} < 5 + t_{\Delta} \sigma_{I_{кэт}}$		Тұрақты
$I_{кэт} \geq 5 - t_{\Delta} \sigma_{I_{кэт}}$		Тұрақты емес жағдай
Ескертпе: [64, б. 92] әдебиет көзінен алынды		

Экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету бұл кәсіпорын өндірісінің және стратегиялық жетістіктерінің дамуы, нақты жобалардың жұмыс жасауы, қажет ресурстар мен қаражаттардың болуын және жұмыстың уақытылы орындалуы мақсатында жүргізіледі.

Аутсорсингтің тиімділігін экспериментті түрде қолдану үшін экономикалық тұрақтылықтың нақты қолданатын коэффициенттері болуы керек, оларды атап айтсақ: кәсіпорынның өтімділігін бағалау көрсеткіштері, кәсіпорынның қаржылық тұрақтылық көрсеткіштері, кәсіпорынның іскерлік белсенділігінің көрсеткіштері және кәсіпорынның рентабельділігі.

Жоғарғы модельді пайдалану барысында кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының тұрақты көрсеткіштерінің ерекшеліктері мен есептеу формулаларын қарастырып өтейік.

14 Кесте – Кәсіпорын тұрақтылығының көрсеткіштері

№	Көрсеткіштер	Есептеу формуласы
I	Кәсіпорынның өтімділігін бағалау көрсеткіштері (кәсіпорынның төлем қабілеттілігі)	
1	Ағымдағы өтімділік коэффициенті	Қысқа мерзімді активтер/Қысқа мерзімді міндеттемелер
2	Жедел өтімділік коэффициенті	Ақшалай қаражаттар+Қысқа мерзімді қаржылық салымдар+Қысқа мерзімді дебиторлық берешек/Қысқа мерзімді міндеттемелер
3	Абсолютті өтімділік коэффициенті	Кәсіпорынның ақшалай қаражаттары+Қысқа мерзімді қаржылық салымдар/Қысқа мерзімді міндеттемелер
II	Кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы	
1	Меншікті капиталдың шоғырлану коэффициенті (тәуелсіздік коэффициенті)	Меншікті капитал/Кәсіпорын капиталы
2	Қаржылық тәуелділік коэффициенті	Кәсіпорын капиталы / Меншікті капитал
3	Қарыздарды меншікті капиталмен жабу	Меншікті капитал/Қарыздық капитал
4	Қаржылық леверидж	Қарыз капитал/Меншікті капитал
III	Кәсіпорынның рентабельділігі	
1	Кәсіпорынның активтерінің рентабельділігі	Салық салынғанға дейінгі табыс/Активтер
2	Меншікті капиталдың рентабельділігі	Салық салынғанға дейінгі табыс/Меншікті капитал
3	Сату рентабельділігі	Салық салынғанға дейінгі табыс/Өнімді өткізуден түскен табыс
4	Өнім рентабельділігі	Таза пайда (операциялық қызметтен түскен пайда)/өнімнің толық өзіндік құны
IV	Іскерлік белсенділіктің тұрақтылығы	
1	Капиталдың жалпы айналымдылық коэффициенті	Өнімді өткізуден түскен табыс/Активтерге
2	Меншікті капиталдың айналымдық коэффициенті	Өнімді өткізуден түскен табыс/Меншікті капитал
3	Қор қайтарымдылығы	Өнімді өткізуден түскен табыс/Негізгі қорлардың орташа жылдық құны
Ескертпе:[68; 69] әдебиет көзі негізінде жасалды		

Жоғарыдағы кесте бойынша кішкене түсініктеме беріп өтейік.

Өтімділік кәсіпорынды бағалаудың ең маңызды қаржылық көрсеткіштердің бірі болып табылады. А.Д. Шеремет айтуы бойынша, ұйымның төлем қабілеттілігі – ол оның қаржылық жағдайын көрсететін «сигналды» көрсеткіштердің бірі [70]. В.В. Бочаров бойынша өтімділік дегеніміз – ұйымның қаржылық міндеттемелерін тез орындау мүмкіндігі, қажет болған жағдайда меншікті қаражаттарды тез арада іске қосу болып табылады [71]. О.Е.Ефимова өтімділік дегеніміз несие берушінің қарыз

міндеттемелерін қамтамасыз ету мүмкіндігі [72]. Осы көрсеткіштің көмегімен банктер және басқа да контрагенттер осы кәсіпорынмен нақты мәміле жасай алатынын анықтайды. Өтімділік түсінгі негізі төлем қабілеттілік пен несие қабілеттілік түсініктерімен тығыз байланысты болып келеді. Егер кәсіпорын өтімді деп танылса, онда кәсіпорын автоматты түрде төлем қабілетті болып табылады, себебі, ол өз қарыздарын уақытылы толықтай төлей алу мүмкіндігіне ие болады. Кәсіпорын өзінің қысқа мерзімді міндеттемелерін орындау мүмкіндіктерін бағалау үшін келесідей коэффициенттерді қолданады: ағымдағы өтімділік коэффициенттері, жедел өтімділік коэффициенті және абсолютті өтімділік коэффициенті. Бұл көрсеткіштердің есептелуі жоғарыда кестеде көрсетілген. Абсолютті өтімділік қажет болған жағдайда дереу өтеуге болатын қысқа мерзімді міндеттемелердің бір бөлігін көрсетеді. Ағымдағы өтімділік коэффициенті кәсіпорынның ағымдағы міндеттемелерін ағымдағы активтері есебінен жабу мүмкіндігін көрсетеді. Жедел өтімділік коэффициенті бұл өтімділікті қатаң бағалау коэффициенттерінің бірі болып табылады. Бұл көрсеткіш қаншалықты қиын болған жағдайда, кәсіпорын ағымдағы міндеттемелерін өтей алу мүмкіндігін көрсетеді.

Қазіргі таңда кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы ғалымдардың арасындағы көп талқыланатын экономикалық мәселелердің бірі болып табылады. Егер кәсіпорын қаржылық тұрғыдан тұрақты болса, онда оның басқа кәсіпорындармен салыстырғанда келесідей артықшылықтарға ие болады: несие алу үшін инвестиция тарту, жеткізіп берушілерді таңдауға және білікті кадрларды іріктеп алу және т.с.с. Кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы – бұл дағдарыс уақытында несиені төлеу қабілеттілігі мен төлем қабілеттілігі жағдайында ұйымның, кәсіпорынның табысы мен капиталының өсуін қамтамасыз ететін қаржылық ресурстарының жағдайы, оларды бөлу және пайдалану болып табылады. Қаржылық тұрақтылықты талдау кәсіпорынның қаржылық жағдайын көрсететін маңызды компонент болып табылады. Кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығының маңызды көрсеткіштерінің бірі болып келесі коэффициенттерді айтуға болады: меншікті капиталдың шоғырлану коэффициенті, қаржылық тәуелділік коэффициенті, қарыздарды меншікті капиталмен жабу, қаржылық леверидж. Осы көрсеткіштердің әр қайсысына қысқаша тоқталып өтейік. Меншікті капиталды шоғарландыру коэффициенті бұл кәсіпорынның меншікті активтерімен жабылатын активтерінің үлесін көрсетеді. Инвесторлар мен несие беретін банктер осы көрсеткішке назар аударады. Тәуелділік коэффициенті меншікті капиталдың шоғырлану коэффициентіне кері коэффициент болып табылады. Бұл көрсеткіш ұйымның қаншалықты сыртқы қаржы көздерінен екенін көрсетеді. Қаржылық леверидж – бұл кәсіпорынның қарыз қаражаттарына қаншалықты тәуелді екенін көрсетеді. Бұл көрсеткіш неғұрлым жоғары болса, соғұрлым кәсіпорынның кәсіпкерлік тәуекелі жоғары болады. Бұл көрсеткіш инвесторлар үшін де маңызды болып келеді.

Нарықтық экономика жағдайында жаһандану, интернационализация, бәсекелестіктің артуы, нормативтік және заңнамалық актілерге жиі өзгерістер, енгізіліп отырады, халықаралық стандарттарға сәйкес қаржылық есептілік қайта құрылып тұрады. Жоғарыда айтылған барлық процестер кәсіпорынның іскерлік белсенділігін басқаруды жетілдіруді талап етеді. Сондықтан, кәсіпорынның іскерлік белсенділігін талдау маңызды болып табылады. Кәсіпорынның іскерлік белсенділігі – бақылау, талдау, жоспарлау кезеңіндегі өндірістік, маркетингтік және коммерциялық қызметтерді тиімді басқаруға негізделген кәсіпорын қызметінің экономикалық тиімділігін ашатын кешендік сипаттамасы болып табылады [73]. Меншікті капиталдың айналымдылық коэффициенті ұсынылған шотты төлеу үшін қанша айналым керек екенін көрсетеді. Сонымен қатар бұл көрсеткіш меншікті капиталды пайдалану жылдамдығын сипаттап, кәсіпорын ресурстарын басқарудың тиімділігін көрсетеді. Кәсіпорынның жалпы айналымдылық коэффициенті талдау кезеңіндегі өнімнің толық айналым циклы санын көрсетеді. Бұл көрсеткішті де инвесторлар салымдардың тиімділігін бағалау үшін пайдаланылады. Қор қайтарымдылығы салынған негізгі құралдар құнының әр бірлігі үшін қанша өнім өндіретінін көрсетеді. Қор қайтарымдылығы негізгі құралдарды тиімді қолданудың негізгі көрсеткіштердің бірі болып табылады.

Жалпы табыс көрсеткіштері негізінде кәсіпорынның қаржылық жағдайы мен қызметін бағалау мүмкін емес. Жалпылама бағалауда және тиімді басқарушылық шешімдер қабылдауда рентабельділік көрсеткіштер маңызды рөл атқарады. Олар кәсіпорынның табысымен пайдасынан гөрі, басқарушылық шешімдердің нәтижелерін сипаттайды, себебі оның мәні тиімділік немесе нәтиженің пайдаланылған ақшалай қаражаттар немесе пайдаланылған ресурстардың қатынасымен анықталады. Яғни кәсіпорынның тиімді жұмыс жасауы үшін рентабельділікті дұрыс басқару керек. Себебі, рентабельділікті басқара отырып, басшылар кәсіпорынның экономикалық қызметін басқарады, оның мүмкіндіктерін бағалайды және болашақтағы болжамын талдайды.

Рентабельділік көрсеткіштерін талдап өтейік. Кәсіпорынның активтерінің рентабельділігі ұйым мүлкінің пайдалану тиімділігінің деңгейін және кәсіпорын менеджментінің кәсіби біліктілігін сипаттайды. Басқалай айтқанда бұл көрсеткіш кәсіпорын активтерін қайтарымдылығын сипаттайды. Меншікті капиталдың рентабельділігі бұл кәсіпорынның меншікті капиталының қаншалықты тиімді жұмсалғанын көрсетеді. Меншікті капиталдан тартылған әр бір теңгеге қанша пайда алып келгенін көрсетеді. Сату рентабельділігі сатылған өнімнің әр бір теңгесіне қанша пайда келетінін көрсетеді. Сату рентабельділігі кәсіпорынның негізгі аспектісін сипаттайды – негізгі өнімнің өткізілуі (сатылуы). Өнім рентабельділігі бұл да ұйымның маңызды көрсеткіштерінің бірі болып табылады, себебі оның қызметінің тиімділігін кешенді бағалауды қамтамасыз етеді. Өнім рентабельділігі кәсіпорынның әр бірлігіне кеткен шығыннан қанша пайда келетінін көрсетеді.

Сонымен қатар, кез келген экономикалық көрсеткішке бір емес одан да көп факторлар әсер етеді. Бұл жағдайда көптік регрессия қолданылады және айнаымалылар статистикалық байланысын бағалау ұқсас жұптық регрессия қалыптасады. Жоғарыда көрсетілген аутсорсингті бағалау әдістемелерінің ішінде біз Д.В.Зиньковтың әдістемесі тиімдірек деп санаймыз. Себебі, ол кәсіпорынның экономикалық тиімділігін сипаттайтын көрсеткіштерді қамтыған.

Бірінші бөлім бойынша қорытындылар:

Диссертациялық жұмыс бойынша келесідей тұжырымдар жасалды:

1) Бірінші бөлімді қорытындылай келе келесідей қорытындылар жасауға болады. Аутсорсингтің мәні, экономикалық мазмұны, пайдалану себептері, түрлері анықталды. Сонымен қатар аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктері зерттелді. Қорыта келгенде аутсорсинг түсінігіне келесідей анықтама берілді: аутсорсинг дегеніміз - кәсіпорынның ресурстарын тиімді бөлуге ынталандырады, қызметтерді орындауға және тауарларды өндіріп шығаруға, негізгі емес қызмет түрлерін мамандандырылған кәсіпорындарға беру арқылы кәсіпорынның тиімділігі мен өнімділігін жоғарылатып, орындалатын жұмыстың мерзімін қысқартып, бәсекеге қабілеттілікті арттырып, операциялық шығындарды қысқартатын ғаламдық масштабтағы еркін нарық экономикасын сақтап қалуға көмектесетін құрал.

2) R бағдарламасы арқылы аутсорсингті пайдалану мотивтері анықталды.

3) Аутсорсингтің тиімділігін бағалау қарастырылды. Қарастырылған формулалардың ішінде Д.В.Зиньков әдістемесі кәсіпорында аутсорсингті пайдалануда жетілдіріліп қолданылады.

4) Аутсорсингтің түрлері мен бизнес-модельдері қарастырылып өткен. Жалпы аутсорсингтік бизнес-модель түрлері бойынша зерттеу аз, сондықтан аутсорсингтік бизнес-модельдер қарастырылып және толықтырылып өтті.

2 ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ АУТСОРСИНГТІҢ ДАМУ ТЕНДЕНЦИЯСЫ МЕН ТИІМДІЛІГІН ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТАЛДАУ

2.1 Шетелдік тәжірибе негізінде Қазақстанда аутсорсингті дамытудың алғышарттары

Әлемдік нарық жағдайында бәсекеге қабілеттілік деңгейін арттыру үшін кәсіпорындар, ұйымдар өзінің негізгі құзіреттілігіне назар аударады және кәсіпорын қызметінің тиімділігін жоғарылату, шығындарды төмендету, өндірілетін тауарлар мен көрсетілетін қызметтердің сапасы мен экономикалық көрсеткіштерін жақсарту үшін аутсорсингтік қызметтерді қолдануға тырысады.

Шетелдік тәжірибе көрсеткендей, аутсорсингті қолдану кәсіпорынның іскерлік белсенділігіне айтарлықтай әсерін тигізеді. Көптеген дерек көздері, аутсорсинг шығындарды төмендететінін атап көрсетті. Сонымен қатар, нарықта ұзақ мерзімде болған кәсіпорындар аутсорсингті стратегиялық құрал ретінде де қолданады, өз бәсекелестері арасында артықшылықтарға ие болып, қосымша өткізу нарықтарына ие болды және ақша ағындарын арттырды [74].

Біршама бизнес-қызметтер ақылы түрде ұсынатын кәсіпорындар ХХ ғасырда пайда болған. Қазіргі таңдағы бизнесте аутсорсинг тәжірибесі кеңінен таралған және аутсорсинг әлемнің көптеген дамыған елдерінде басты басымдылық болып табылады. Бүгін де шетелдік кәсіпорындардың 50%-ы осы тәсілді кәсіпорындарды басқару жүйесінде кеңінен қолданады. «Аутсорсинг» термині алғаш рет Американың экономикалық әдебиеттерінде қолданылған және 1990 жылдардан бастап Батыста кеңінен тарай бастады [75].

1990 жылдардың басында аутсорсинг персонал шығындарын төмендетумен негізделген болатын. Бұл атап айтсақ, Үндістан және Шығыс Еуропа елдерінің кәсіпорындарын назар аударған нәрсе. Мысалы, кадрлық ресурстарды аутсорсингке бере аласыз, себебі, қызметкерлердің сыйақыларын басқарғаннан гөрі, тиімді уақытты инвесторлармен кездесуге және техникалық топтың жұмысын жылдамдатқанға жұмсаған дұрыс деп санайды. Қашан да жоғары білікті мамандар кәсіпорынның маңызды емес қызмет түрлерін аутсорсингке берсе және көп уақытын бағалы міндеттерге жұмсаса, онда кәсіпорын пайданы көп көреді. Аутсорсингті пайдаланылған кәсіпорындардың тәжірибесінен, кәсіпорынды аталған құралмен басқаруда осы міндеттерге тән жоғары білікті мамандар арасында міндеттерді бөліп экономикадағы жалпы тиімділікті жоғарылайтынын және жоғары білікті мамандардың тым тиімді болатынын байқауға болады. Мысалы, Сингапур белсенді түрде аутсорсингті қолданады. Сингапурдың бұрынғы премьер-министрі Ли Куан Ю: «Егер де сіз аутсорсингтен бас тартсаңыз және бәсекелестеріңіз бұны жасамаса, сіз өзіңізді бизнестен алыстатасыз

(шеттетесіз)», - деген [76]. Осыған байланысты аутсорсингтің халықаралық тәжірибесін зерделеген жөн.

АҚШ. Қазіргі таңда аутсорсинг Америка Құрама Штаттарында ең өзекті мәселелердің бірі болып табылады. Америкалық институттың мәліметтері бойынша АҚШ-ғы кәсіпорындардың 89%-ы бизнес процестердің бір бөлігін сыртқы провайдерлерге (аутсорсингке) тапсырады. Егер Еуропа елдерімен салыстыратын болсақ, Eurostat мәліметтері бойынша: Германияда - 87%, Францияда - 88%, Лихтенштейнде - 94% кәсіпорындар аутсорсингтік қызметті қолданады. АҚШ-та миллиондаған жұмыс орындары аутсорсингтік қызметке беріліп және шығындарды төмендетеді. Келесідей қызмет түрлері жетекші орында: IT-қызметтері, call-центрлер (орталықтар) және бухгалтерлік аутсорсингтік қызметтер.

Аутсорсинг мемлекеттік ұйымдар мен жеке секторлардың бизнес тәуекелдерін азайтуға және өзінің ұсыныс құндылықтарын арттыра отырып, өз бизнес-мақсаттарына тез қол жеткізіп қана қоймай, сонымен қатар, кәсіпорынның негізгі қызмет түрлеріне баса назар аударуға мүмкіндік береді. Күн сайын аутсорсингті қолданатын кәсіпорындар саны көбейіп келеді. Халықаралық деңгейде аутсорсингті пайдалану, аутсорсингті жүзеге асыратын елдердің экономикасын дамытуға ықпал ететіндігін атап өткен жөн болады. Атап айтатын болсақ, Америка Құрама Штаттарында аутсорсингтің дамуы Азия елдерін, әсіресе Үндістанда олардың қосылатын құнды ұсыныстарының арқасында экономикаларының қарқынды өсуіне мүмкіндік берді. Әлемдегі жұмыс берушілердің 59%-ы үнді жұмысшыларын, ал бұрын еш уақытта аутсорсинг қолданбаған американдық кәсіпорындардың 22%-ы өз бизнестерінің бір бөлігін Үндістанға өткізуді жоспарлап отыр.

АҚШ Үндістаннан келесідей қызмет түрлерін қолданады:

– Негізгі емес бизнес – бұл бизнес процестерді қолдау: байланыс орталығы қызметтерінен бастап жалпы есеп, еңбекақыны (жалақы), салық салуды есептеу, мәліметтерді енгізу мен есептілік, жұмысшылардың еңбек өнімділігін жоғарылатуға дейінгі;

– Негізгі бизнес процестерді қолдану: тиісті тәжірибелері негізгі біліктіліктері бар үнді профессионал мамандары IT, денсаулық сақтау, шығармашылық, ипотека және т.б. сынды салалардағы үрдістерді жақсартуға көмектеседі.

Инвестициялар осы елдердің экономикасының дамуына, өмір сүру деңгейінің жақсаруына және жұмыссыздарды жұмыспен қамтамасыз етуге септігін тигізеді. Өз кезегінде экономикалық жақсартулардың арқасында осы елдер әлемдік нарықтың бөлігі бола алады және АҚШ-тан экспортты көбірек сатып алуға мүмкіндіктер береді.

АҚШ экономикасы мен әлемдік экономика өзара тығыз байланыста. Соңғы он жылдарда АҚШ корпорациялары 2,4 миллионнан астам жұмыс орнын аутсорсингке берген. Дағдарыстан кейін көптеген америкалық компаниялар аутсорсингті қолдана бастаған:

- кәсіпорындардың 57%-ы аутсорсингті қолдануды ұлғайтқан;
- кәсіпорындардың 34%-ы бір немесе бірнеше аутсорсингтік келісімдердің құрылымын қайта өзгерткен;
- кәсіпорындардың 9%-ы бір немесе бірнеше келісімдерді бұзған;
- кәсіпорындардың 46%-ы аутсорсингті қолданудағы негізгі себеп пайдаланылған шығындарды төмендету деп көрсеткен, ал 12%-ы әлемдік деңгейдегі жағдайға дейін қол жеткізгісі келетіні туралы атап өткен.

Жылына 300000 бизнес-процестер аутсорсингке беріледі екен [77].

Аутсорсинг жаһандануға ықпал етеді, бұл АҚШ кәсіпорындары үшін жаңа өсу көзі болып табылады. Бұл мәліметтер 2011 жылғы АҚШ еңбек статистикасы Бюросының мәліметтеріне негізделген [76].

Алайда аутсорсингтің маңызды факторы АҚШ-тың сыртқы инвестициялардан қандай пайда көретінін зерттеу болып табылады. Ішкі тұтынушыларға әр түрлі тауар мен қызмет түрлеріне бағаны төмендету артықшылықтары беріледі. Бұл өнімдердің де сапасы жоғары болып келеді. «Аутсорсингтің тағы бір артықшылығы келесідей болып келеді: бұл жерде негізгі емес қызметтің кәсіпорын ішінен гөрі сыртта жақсы орындалуы мүмкін, біз соны жасауымыз керек», - деген бұрынғы АҚШ-тың тұрғын үй құрылысы және қалалық дамуының министрі Альфонсо Джексон [78]. Тауарды, өнімді төмен бағамен шығару оның сұранысы мен тұтынуын арттырады. Егер де тауарлар АҚШ-та аутсорсингті қолданбай өндірілетін болса, онда баға жоғары болады, бұл тұтынушылардың назарын тудырып және сұраныстың төмендеуіне әкеледі. Бұл дегеніміз, тұтынушылар азық-түлікті сатып алу үшін бағасы қол жетімді болуы керек, сол үшін АҚШ қызметкерлерін аз жалдау керек және ең аз жалақы төлеу керек. Тұтынушылар тауар үшін әлде қайда көп ақша төлеуге мәжбүр болады және Wall-Mart дүкенінде апта сайын миллиондаған американдықтар экономикалық қиындықтарға тап болады. Сонымен қатар, американдықтар аутсорсинг АҚШ экономикасы үшін жаман деп санайды. Бұл көзқарасты американдықтардың 71%-ы қолдайды. Бірақ, аутсорсинг өндіріс шығындарын төмендету арқылы америкалық кәсіпорындардың табыстылығын қамтамасыз етеді, бұл тұтынушы үшін тиімді және АҚШ экономикасы үшін пайданың ұлғаюына септігін тигізеді. Мұның барлығы АҚШ-тың әлемдік экономикада бәсекелес болуға мүмкіндік береді және АҚШ-та жұмыс орындарының пайда болуы кеңейеді. Аутсорсинг Америка Құрама Штаттарына инновацияға көңіл бөлуге және жоғары білікті жұмыс күшін қолдануға мүмкіндік береді [79].

АҚШ-тың федералды заңдарының ішінде аутсорсингтік операцияларды нақты реттейтін заң жоқ. Келісімшарт құқығы әдетте қажетті заңдарды ескере отырып, Мемлекеттік заңмен реттеледі. Денсаулық сақтау, қаржы, сақтандыру сияқты кейбір салалар мемлекеттік, федералды немесе екі деңгейде де реттеле береді. Аутсорсингтің келесідей түрлеріне қосымша қандай ережелер қатысты болуы мүмкін?

– бизнес-процесс. Қаржы, бухгалтерлік есеп, адами ресурстар және жеке сатып алулар саласындағы аутсорсинг бойынша әдетте реттелмейді. Алайда, әр бизнес-процестер аутсорсингі бойынша ұсыныстар қайта каралып талдануы қажет. Мысалы: кадрлық ресурстарды ұсыну бойынша ол еңбек заңнамаларынан аспауы керек.

– қаржылық қызметтер. Әсер етуі мүмкін заңдарға Грэм-Лич-Блайли федерлады заңы (GLBA) және оның құрамына мемлекеттік сақтандыру департаменттерінің шеңберінде заңды актілер және басқа да қаржылық құпиялылық туралы заңдар кіреді. Сонымен қатар Федералды сауда комиссиясы аутсорсингке қатысты қызметтерді жүзеге асыру барысында түрлі заңдардың сақталуын қамтамасыз етеді.

– құқықтық үрдіс бойынша әр штат заң тәжірибесін реттейді және адвокаттарға лицензия береді. Заңды процестердегі аутсорсингтік мәмілелерінде жеткізушілер рұқсат етілмеген заң тәжірибесімен айналыса алмайды. Егер қызметтер заң фирмасына аутсорсингке берілсе, тапсырыс берген кәсіпорынның талаптары сақталуы керек. Мысалы, құпиялылық.

– денсаулық сақтау және медициналық сақтандыру қызметтеріне қатысты кейбір аутсорсингтік қатынастар келесідей реттелуі мүмкін:

– 1996 жылғы медициналық сақтандыруға төзімділік және есеп беру туралы заң;

– 2009 жылғы экономикалық және клиникалық денсаулыққа арналған медициналық ақпараттық технологиялар туралы заң;

Жалпы аутсорсингтік келісімшарттар кең көлемде реттелмейді. Алайда экономиканың кейбір салаларында, атап айтатын болсақ қаржылық қызметтер мен денсаулық сақтауға қатысты елеулі талаптар қойылады: олардың жұмысының қауіпсіздігі мен сенімділігі және тұтынушылардың, пациенттердің құпия жеке ақпараттарын сақтау болып табылады [80].

15 Кесте – Аутсорсингтік қызметтерді жүзеге асыру процестері

Процестер	Сипаттамсы
1	2
Конкурстық процесс	Ақпарат жинау үшін тұтынушылар көбінесе жеткізіп берушілерге ақпараттар берілетін сұраулар жібереді. Жеткізіп берушілерден ақпарат келген жағдайда тапсырыс беруші бағасына, өнімділігіне және т.б. талаптарына қарап таңдау жасайды. Түрлі кезеңдерде ол бір немесе бірнеше жеткізіп берушілерді жалдайды. Көбіне аутсорсингтік қызметте тәжірибесі бар кеңесшілерді таңдайды.
Сауда-саттық процесі бір жеткізіп берушіден	Бұл жағдайда тапсырыс беруші кәсіпорын егер ол қазіргі жеткізіп берушімен тұрақты түрде жұмыс жасаса сауда-саттықсыз келісім жасайды.
Заңдық сараптама	Жеткізіп берушілерді кешенді тексеру реттелетін салаларда жүзеге асырылады. Мысалы, қаржылық көмек көрсету, сақтандыру, денсаулық сақтау

1	2
	<p>сияқты. Кешенді тексеру сауалнамалары, кездесулер, интервьюлер және объектілерге бару конкурстық жағдайда және бір жеткізіп берушіні таңдағанда қолданылады. Жеткізіп берушіні таңдау барысында оның операциялық және технологиялық мүмкіндіктерін ғана емес, сонымен қатар келесідей мәселелерді де қарастырады:</p> <ul style="list-style-type: none"> – көрсетілетін қызмет түрінің көлеміне байланысты тәжірибесі (қанша уақыт айналысып келетіні) – клиенттерінің пікірлері, осы саладағы жұмыс тәжірибесі және қаржылық әл-ауқаты; – техникалық және операциялық стандарттары мен сертификаттары; – географиялық орны; – заңдық тексеріс;
Ескертпе: [80] әдебиет негізінде автормен әзірленді	

АҚШ кәсіпорынның мәліметтері мен деректерді қоғау және олардың қауіпсіздігін қорғауда фрагменттелген және салалық көз қарасты ұсынады. Бұл бағытта бірқатар көптеген мемлекеттік және федералды заңдар бар. Олардың көпшілігі салалық секторға бағытталған. Мысалы, қаржылық қызметтер, денсаулық сақтау, сақтандыру, телекоммуникация және білім беру деген сияқты т.б. Жалпы бұл заңдар:

- Компания деректерін сақтауды, өңдеуді және ақпараттың құпиялылығымен қауіпсіздігін қорғауды реттейді;
- Тәжірибеде деректерді жинауға және өңдеу барысында компанияны ескертіп хабарлауда жеткізіп берушілердің талабын ескереді;
- Деректер мен мәліметтерге қол жеткізуге және оларды түзетіп өзгертуге қатысты құқықтары туралы;

Кейбір Штаттардың реттеуші органдары компания мен аутсорсингтік қызмет көрсетушілер арасындағы келісімшартқа деректердің құпиялылығы мен қауіпсіздігіне қатысты белгілі бір шарттарды енгізуді талап етеді. Мысалы Калифорния тұтынушыларының құқығын қорғау туралы заң (ССРА).

Үндістан. Үндістанда аутсорсингтік қызметтерді қолдану 1980 жылдардан басталды, ал бұл үрдіс 90-жылдары тез қарқын алды. Үндістанда ақпараттық технологиялар индустриясы 1980 жылдардың басында, дәлірек айтатын болсақ, аутсорсинг 90-жылдардың басында пайда болды. Қазіргі уақытта негізі бейіндік бизнес-процестерге назар аударылады, көптеген кәсіпорындар өзінің бизнес-процестерін кейбір бизнес қызметтерін экспорттық серіктестеріне береді, себебі аутсорсинг үшін негізгі ынта ол арнайы тұтынушыларға негізгі емес бизнес-процестерді беру болып табылады, бұл дегеніміз шығындарды төмендетіп қана қоймай, сонымен

қатар, үрдістің тиімділігін жоғарылатады. Кейбір әлемдік әуе жолы компаниялары өздерінің бэк-офистерін (компания бөлішелерін) Үндістанға бере бастады (өткізе бастады), содан соң, артынан ІТ компаниялары жіберіле бастады [81].

Қазіргі таңда үнді компаниялары аутсорсингтік қызметтің көптеген қызметтер түрін ұсынады: тұтынушыларға қызмет көрсетуден бастап, медициналық төлемдер, маркетингтік мәліметтер базасынан бастап веб-сайттарға дейін, бухгалтерлік есеп, салықты өңдеу, шығындарды басқарумен, қызметкерлерді жалдау және биотехнологиялық зерттеулер.

Үнді компанияларының қатысуымен аутсорсингті қолдану әлем бойынша көптеген компаниялар үшін тиімді және табысты болды. Үнді аутсорсингтік компаниялары сыртқы қиындықтарға үнемі бейімделіп тұрады. Үндістандағы аутсорсинг әлемдік экономикалық жағдайына байланысты қиындықтарға қарамастан, Үндістаннан аутсорсингтік қызметтерін белсенді пайдалану тенденциясы сақталуда [82].

Шетелдік тәжірибе мыналарды көрсетеді:

- Үндістан бағдарламалық қамтамасыз етуді өңдеу саласы бойынша ең үлкен кадырлық қорына ие;

- Үнділіктер өзгерулерге бейімділік басқыншы болып келеді;

- Үндістан үкіметі бағдарламалық қамтамасыз ету аутсорсингтік идеясын қолдайды, бұл ІТ компаниялары мен жалпы саланың алға жылжитынын көрсетеді;

- Үндістан білетініміздей еңбек күші, экономикалық тиімділік пен интеллект деген дағдылардың күшті байланысы болып табылады. Бұл дегеніміз кәсіпорындарға тиімді баға мен сапада тиімді қатынасын табуға мүмкіндік беретін офшорлық ортада бағдарламалық өңдеуді қамтамасыз ету үшін оңтайлы нұсқа болып табылады.

Бұл Үндістанды басқа ұқсас нарықтар арасында жетілу, мүмкіндіктер, сенімділік және басқа да факторлар тұрғысынан бағдарламалық қамтамасыз етуді өңдеу үшін аутсорсингтік шешім тұжырымдамасының ажырамас бөлігі болып табылады. Үндістанды бағдарламалық қамтамасыз ету офшорингін алпауыты ретінде көрсететін тағы маңызды зерттеулердің бірі – Sttista болжамы бойынша 2018 жылы ел 5,75 млрд. АҚШ долларын бағдарламалық қамтамасыз ету аутсорсингі бойынша жүргізілетін болады деп болжанған және бұл келесі жылдары еселене түседі деп күтілуде [83].

Үндістан аутсорсинг үшін ең танымал мемлекет болып саналады және бизнес-процестер аутсорсингі бойынша лидер болып табылады, одан кейін Қытай және Малайзия мемлекеттері келеді.

Қытай. Еңбек күші мол аймақ ретінде Қытайдың өз нарығында 1,3 миллиард тұтынушысы бар. Бұл ел аутсорсингтің әлемдік индустриясында негізгі ойыншы болып табылады және болашақта Үндістаннан аутсорсингтен түсетін табысының маңызды бөлігін алуды жоспарлап отыр.

Гонконг. Ұлттық заңнама бойынша Гонконгта аутсорсингтік процестер мен тетіктерін реттейтін арнайы нақты заңнамалық актілер жоқ.

Жалпы бизнес-процесс аутсорсингі, кәсіби қызметтер аутсорсингі, құқықтық процесс аутсорсингі ІТ және бұлтты сервистер, мемлекеттік секторда және өндірістік аутсорсингте де арнайы қандай да бір нақты заңдармен және нормативті актілермен реттелмейді. Үкімет өзінің қаржылық және экономикалық міндеттерін орындау үшін тиімді үкіметті қолдауда және жеке секторда іскерлік мүмкіндіктерді және жұмыс орындарын жылжыту мақсатында аутсорсинг арқылы мемлекеттік қызметтерді көрсету үшін жеке секторларды тартады [84].

2008 жылы тиімділік бөлімшесі аутсорсинг бойынша жалпы нұсқаулық шығарған болатын, ол жерде аутсорсинг процесінің әр кезеңінде ескерілетін әр қадамдар көрсетілген. Нұсқаулықта келесідей тиісті қадамдар көрсетілген:

- бизнес қажеттіліктерін ескеретін талап етілетін қызмет түрлеріне, аутсорсинг моделіне және қызмет көрсету келісімдерді талдау;
- тендер өткізу, аутсорсингтік қызмет көрсететін ұйымды таңдап, үрдісті бастау;
- аутсорсингтік қызмет көрсететін ұйымды таңдап және онымен келісіпшартты жасап басқару;

16 Кесте – Қытай Халық Республикасындағы аутсорсингтің негізгі түрлері

Аутсорсингтің атауы	Сипаттамасы
Тікелей аутсорсинг	Тапсырыс беруші мен жеткізіп беруші арасында қызмет көрсету жөнінде өзара шарт жасалады. Қызметтер көрсету бойынша келісімшарт әдетте, талап етілетін көрсетілетін және ұсынылатын қызметтер түріне, деңгейіне, кез келген персонал мен активтерді беру туралы келісімдерге қатысты шарттарды қамтиды.
Мультисорсинг	Тапсырыс беруші компания өзінің әртүрлі қызмет аспектілеріне байланысты, түрлі қызмет жеткізіп берушілерді тартады.
Жанама аутсорсинг	Тапсырыс беруші қызмет көрсетушімен келісімшартқа отырады, ол жұмыстарды басқа бір қызметті жеткізіп берушіге береді. Әдетте ереже бойынша ол қызмет түрлерінің кең аспектілерін ұсынады.
Бірлескен кәсіпорын немесе әріптестік (серіктестік)	Тұтынушы кәсіпорын мен қызметті жеткізіп беруші екеуі бірлескен кәсіпорын немесе серіктестік туралы келісім жасайды және осы бірлескен кәсіпорнында өз үлестері болады.
Ескертпе: [84] әдебиет негізінде автормен әзірленді	

Жалпы кәсіпорынның жеке мәліметтері мен деректерін PDPO реттейді. PDPO жеке деректерді жинауды, талдауды, өңдеуді, сақтауды және оны пайдалануды реттейді. Ол сонымен қатар, жеке деректерге қол жеткізуге және оны түзетуге сұрату құқығын береді.

Жапония. Жапонияда да аутсорсинг іскерлік белсенділіктің маңызды бөлігі болып табылады. Жапонияның сыртқы сауда және өнеркәсіп

министрлігімен жүргізілген зерттеуі бойынша, аутсорсинг елде келесідей мәселелерді шешу үшін қолданылды:

– кадрларды даярлау 20,1% (сауалнама жүргізген барлық кәсіпорындарынан);

– ақпараттық жүйелерді басқару – 19,7%;

– өндірістік процестерді жүзеге асыру – 14,7%;

– бухгалтерлік операцияларды жүзеге асыру – 14%;

– ҒЗЖТК жүзеге асыру – 13,7%;

Министрліктің мәліметінше, аутсорсингті қолданған кәсіпорындардың 70% -дан астамы мамандандыру деңгейін жоғарылатуда, операциялардың тиімділігін максималды түрде жоғарылатып және шығындарды төмендету барысында қойылған мақсаттарына жетті. Жапонияның халықаралық сауда және өнеркәсіп министрлігінің жүргізген сауалнамасы бойынша, кәсіпорындардың 20,1%-ы ақпараттық жүйе үшін, 17,4%-ы өндірістік процестер үшін және 14%-ы бухгалтерлік есеппен салық мәселелері бойынша шеттегі мамандарды профессионалды дайындық үшін шақыртылды. Аутсорсингпен айналысқан кәсіпорындар келесідей артықшылықтар іздей бастады: басқару тиімділігін жоғарылату, шығындарды қысқарту және бизнестің икемділігін қаматамасыз ету. Көптеген кәсіпорындар аутсорсингті қайта құрылымдауда қолданады. Кәсіпорын жетекшілері сыртқы маманданған ресурстарды қолдану барысында ақпараттық жүйелерін кеңейтуді, қызметкерлерге берілетін сыйақыны жақсарту мәселелерін шеше алатынын атап өтті. Сауалнама барысында кәсіпорындар, аутсорсингті қолдану барысында олардың негізгі бизнесіне көңіл бөлуге мүмкіндік береді деген пікір айтылды. Жапонияда аутсорсингті қолдану мәселесінің өсуі жалғасады және ол маркетинг, жұмыс күшін жалдау, кәсіби білім және кәсіби оқу салаларында кеңінен таралады деген болжам бар. Болашақта аутсорсинг Жапон экономикасын жандандырады және өнеркәсіпті қайта құрылымдауда септігін тигізеді деп күтілуде [85].

Жапонияда қазіргі таңдағы кәсіпорындардың 90%-ы аутсорсингке кем дегенде бір бизнес-процесін береді. Toyota және Honda сияқты алпауыт кәсіпорындар өз бизнес-процестерінің жартысынан көбін өкілеттілікке берген [86].

Жалпы Жапонияда аутсорсингтік қызметтерді, операцияларды нақты реттейтін арнайы заңдар жоқ. Аутсорсингтік қызметтер мен операциялардың құқықтық мәселелері Азаматтық кодекс пен басқа да тиісті заңдар негізінде жүзеге асырылады, реттеледі. Аутсорсингтің келесідей түрлеріне келесідей қосымша ережелер болуы мүмкін:

– бизнес-процесс аутсорсингі қосалқы мердігерлерге түсімді кешіктірудің алдын алу туралы заңның ережелерімен реттелуі мүмкін. Бұл заң келісімшарттың жосықсыз шарттарын реттейді және аутсорсингтік тараптың жоғарығы келіссөздер билігін теріс пайдаланбау үшін қолданылады. Сонымен қатар, аутсорсингтік қызметтерді пайдалану

кезінде ақпараттық қауіпсіздікке қатысты белгілі бір нұсқаулар мен стандарттар бар. Мысалы, Жеке ақпаратты қорғау жөніндегі комиссия жариялаған жеке ақпараттық қорғау туралы заң;

– кәсіби қызметтер көрсету аутсорсингіне қатысты қосымша ережелер жоқ, бірақ белгілі бір біліктілік пен сертификаттауды қажет ететін қызмет түрлері керек болған жағдайда біліктілігі мен сертификаттар талап етіледі.

– құқықтық аутсорсингте де қосымша ережелер жоқ, бұл қызмет түрі де біліктілік пен сертификаты бар болуы керек.

– IT саласында да қосымша ережелер жоқ.

– қаржылық қызмет Қаржы құралдары және айырбастау туралы заң (1948, №25), сонымен қатар қаржылық мекемелер Қаржы инспекциясы жөніндегі басшылықтың және қаржылық мекемелерінің компьютерлеріне қатысты қауіпсіздік саясаты мен стандарттарының талаптары.

– медициналық қызмет көрсету бойынша аутсорсинг. Ауруханалар келесідей қызмет түрлерін бере алады егер, Денсаулық сақтау, еңбек және әлеуметтік қамсыздандыру Министрлігі белгілеген стандарттарға сәйкес болса: зертханалық сынақтар, медициналық құралдарды, жабдықтарды дезинфекциялау, науқастарды тамақпен қамтамасыз ету, науқастарды тасымалдау, арнайы медициналық жабдықтарға қызмет көрсету, киімді жуу, тазарту құрылыстары. (Медициналық көмек туралы заң, 1948 №205).

– қалдықтарды кәдеге жарату (утилизация) Қалдықтарды басқару және қоғамдық тазарту жұмыстары туралы заң. (1970, №137) [87].

Жалпы Жапонияда аутсорсингтің келесідей түрлері қолданылады, оны келесі кестеден байқауға болады:

17 Кесте – Жапониядағы аутсорсингтің түрлері

№	Түрлері	Сипаттамасы	
1	2	3	
1	Тікелей аутсорсинг	Бұл аутсорсингтің көп қолданатын түрі.	Аутсорсингтің бұл түрін қолдану қарапайым және жеңіл. Бұл ірі бизнес-жобалардың кішігірім міндеттерін орындау үшін қолданылады.
2	Мультисорсинг	Бұл бірнеше жеткізушілермен жұмыс істеу болып табылады	Жеткізіп берушілермен операциялардағы тәуекелдерді әртараптандыру қажет болған жағдайда бірнеше жеткізушілерді пайдалану болып табылады. Бұл әр түрлі жеткізушілер арасындағы бәсекелесті анықтау мен шығындарды азайту үшін пайдаланылады.
3	Жанама аутсорсинг	Тапсырыс беруші дереу қызмет түрін басқа жеткізіп берушіге беру	Бұл жағдайда тапсырыс беруші іскерлік қатынастар үшін, мысалы кедергі немесе басқа да бір кедергілер болаған жағдайда

17 Кестенің жалғасы

1	2	3	
		туралы жеткізушіні тағайындайтын келісім	өзінің араласуы немесе мониторинг бойынша басқа жеткізіп берушіге береді.
4	Аутсорсинг және іссапар	Бұл жағдайда тапсырыс беруші белгілі бір бизнес функциясын жеткізіп берушіге береді және өзінің қызметкерлерін уақытша жеткізіп берушіге іс сапарға жібереді.	Бұл тәртіп бизнесті жеткізіп берушіге біртіндеп беруді қамтамасыз етеді.
Ескертпе:[87] дереккөз негізінде автормен әзірленді			

Аутсорсингтік қызметтер мен процестерді жүзеге асыру үшін бірқатар жұмыстар атқарылады. Жалпы тапсырыс беруші аутсорсингтік компанияны немесе жеткізіп берушіні іздеу үшін алдымен нарықты зерттеп алады. Тапсырыс беруші өзінің ұсыныстарын дайындайды және әлеуетті жеткізіп берушілерге жібереді. Жеткізіп берушілер өз ұсыныстары мен ақысын көрсетеді, кейін тапсырыс беруші қолайлы және тиімді жеткізіп берушіні таңдайды. Әдетте тапсырыс берушілер әлеуетті жеткізіп берушілерден коммерциялық ұсыныстар беруді талап етеді. Тапсырыс беруші әлеуетті жеткізіп берушіні көрсетілетін қызметтерінің қандай деңгейде орындалғаны және қалай орындалғаны бойынша жан-жақты тексереді, әсіресе заңды талапты қанағаттандыру қажет болған кезде. Жеткізіп берушіні таңдаған соң, тараптар негізгі ерекшеліктер мен аутсорсингке қатысты келісімдер жүргізеді. Бұл этапта жеткізіп беруші сметасын дайындап оны тапсырыс берушіге жеткізеді.

Германия. Eurostat мәліметтеріне сүйенсек, Германияда кәсіпорынның 87%-ы аутсорсингті қолданады. Германияда аутсорсингті реттейтін заң жоқ [88]. Дегенмен, аутсорсингтік мәселелерге байланысты, қатысты бірнеше кодификацияланған заңдар бар. Аутсорсинг өте күрделі процесс болғандықтан, мәмілелерді бастау кезінде көптеген заңдар қарастырылады, атап айтатын болсақ: Азаматтық құқық, Азаматтық іс жүргізу құқығы, Авторлық құқық туралы заң, Деркөтермен мәліметтерді қорғау туралы заң, Еңбек құқығы, Корпоративтік құқық, Антимонопольды құқық, Салық құқығы және қаржы, сақтандыру, бағалы қағаздар т.б. салаларға қатысты заңдарды айтуға болады. Азаматтық құқық аутсорсингтің келісім шартын, келісімшарттың құқықтық-заңдық біліктілігін, кепілдіктер мен міндеттемелерді реттейді. Аутсорсингке қызметтер мен процестер түрін беретін қаржылық мекемелер Банк қызметі туралы заңның талаптарын сақтауы керек. Германия заңнамасында аутсорсингтік бизнес-процестерді реттейтін нақты ережелер жоқ. Бұл жағдайда көбіне келесідей кодекстер қолданылады: Азаматтық кодекс,

Германияның сауда кодексі. Сонымен қатар, өндірістік аутсорсингке, заңнамалық процестердің аутсорсингіне қатысты заңнама жоқ. Ал IT бұлтты сервистер басқа елдердегідей Қызмет көрсету туралы заңмен емес, көбіне Аренда туралы заңымен реттеледі.

Жоғарыда атап өткен аутсорсингті пайдаланудың шет елдік тәжірибесін қорытындылай келе, біздің елде аутсорсингті пайдалану елеулі экономикалық әсер береді:

— АҚШ тәжірибесі бойынша, аутсорсингке кейбір бизнес-процестерін берген кәсіпорындар, кәсіпорынның шығындарын төмдететінін көрсетті.

— Шығыс елдерінің аутсорсингті қолдану тәжірибесі бойынша, кәсіпорынның шығынын азайтып, тиімділігін көтеріп қана қоймай, сонымен қатар, ел экономикасының дамуына ықпалын тигізеді.

— Үндістан тәжірибесі көрсеткендей, басқа елдерден инвестициялар тартып, әлемдік нарықтың бір бөлігінде бәсекеге қабілетті ел бола алатындығын көрсетті.

— Шет елдік тәжірибе көрсеткендей, жалпы аутсорсингті реттейтін арнайы заңмен нормативтік құжат жоқ, дегенмен қолданыстағы басқа да заңдармен қызметіне байланысты реттеліп отырады.

Тәжірибе аутсорсинг көрсеткендей маңызды болып келеді. Аутсорсингті қолдану барысында – бұл шағын және орта бизнеске ғаламдық білікті мамандарды қолдануға мүмкіндіктер болып табылады. Аутсорсингтің маңыздылығын тағы көру үшін төмендегі статистикалық мәліметтерге көз жүгіртейік.

Кәсіпорындарда қызметкерлер маңызды рөл атқарады, орындары бөлек. Жұмыс күшіне инвестиция салу бизнестің ең басты басымдылықтарының бірі болып табылады. Дегенмен, талантты қызметкерлерді жалдау кәсіпорын үшін көп уақытты қажет етпейді, бірақ қымбатқа түседі. Сонымен қатар, бүкіл әлем бойынша елдер өздерінің заңнамасын қатаң түрде сақтап, оны заңды түрде нақты орындауға тырысады, бірақ бұл заңнамалардың көбінде шағын бизнес төлей алмайтын ең төменгі жалақы туралы ереже бар. Сондықтан аутсорсинг жоғарыда айтылған мәселелермен қатар, осы мәселелерді де жеңілдетуі мүмкін. Қазіргі таңда интернеттің қолжетімділігінің арқасында, аутсорсингке қол жеткізу бұрынғыға қарағанда оңай болып келеді. Бүкіл әлем бойынша штаттан тыс жалдамалы жұмысшыны алуға болатын әртүрлі платформалар бар. Төменде көрсетілген статистика аутсорсингке сала ретінде қарауға мүмкіндік береді.

18 Кесте – Әлем бойынша аутсорсингті пайдалану тиімділігі

Аутсорсинг бойынша статистика	
1	2
Пандемияға дейін жаһандық аутсорсинг нарығы	92, 5 млрд \$ құрады

18 Кестенің жалғасы

1	2
Жыл сайын АҚШ-та жұмыс орны аутсорсингке беріледі	300 мыңға жуық жұмыс орны
Аутсорсингті пайдалануда қаржыны үнемдеу ең басты моивация болып табылады	ұйымдардың 45%-ы IT аутсориснгін қаржыны үнемдеу үшін қолданады.
Қаржы саласының жетекшілері	
Кәсіпорындар аутсорсингті тиімділік үшін қолданады	Шағын кәсіпорындардың 4%-ы тиімділікті жоғарылату үшін аутсорсингті қолданады.
Бизнес-процесс аутсорсингінің құны	2032 жылы 620 млрд \$ құрауы мүмкін деп болжануда.
Ескертпе: [89] негізінде автормен жасалды	

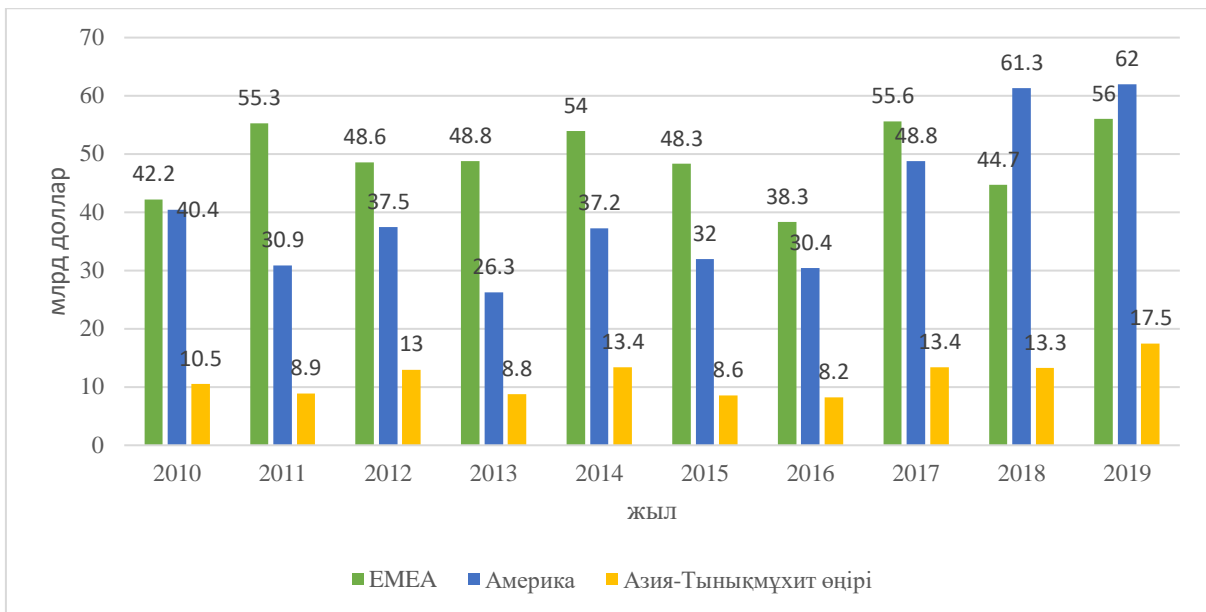
Яғни жоғарыдағы көрсетілген кестеде көріп отырғанымыздай, аутсорсингтің маңыздылығын және бірқатар салалар үшін маңызды және табысты екенін көруге болады.



15 Сурет – Аутсорсингтік қызметтің жаһандық түсімі

Ескертпе: [90] дереккөзінен алынды

Суретте көрсетілгендей аутсорсингті пайдаланудан түскен түсімнің көлемі жылдан жылға көбейгенін көруге болады. Соңғы 5 жылмен салыстырғанда 16,5 млрд долларға, яғни 80%-ға өскенін байқауға болады. Бұл дегеніміз жыл сайын аутсорсингті пайдалану барсында жаһандық түсімнің 95%-ға артып отырғанын көруге болады.

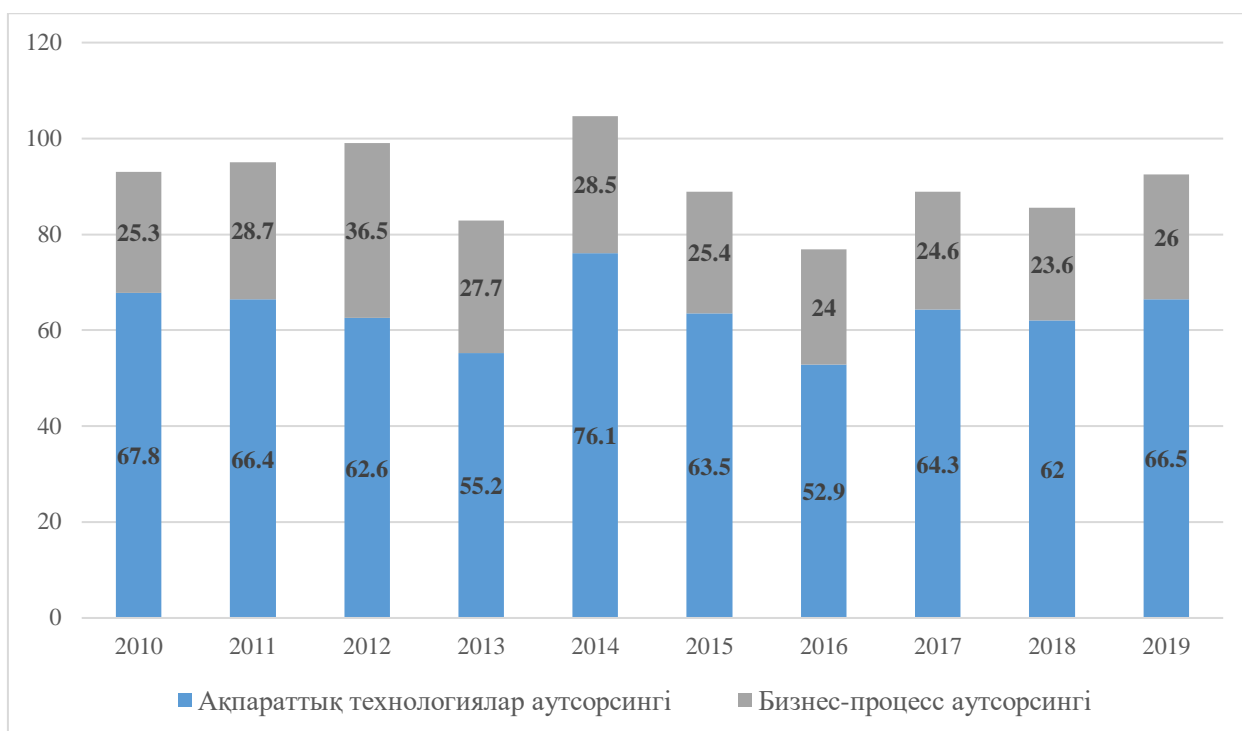


16 Сурет – Өңірлер бойынша аутсорсингтік саланың жаһандық түсімі
Ескертпе:[90] дереккөзінен алынды

Суретте аутсорсингтің өңірлер бойынша жаһандық түсімі 2010 жылмен 2019 жыл аралығы көрсетілген. Өңір бойынша аутсорсингтің жаһандық түсімі көбіне суретте көріп отырғанымыздай 2010 жылмен 2017 жылға дейін ЕМЕА өңірі болып тұр. Ал 2018 жылдан бастап Америка алға шықты. Яғни, бұл көрсеткіш бойынша 2019 жылы ЕМЕА-56 млрд доллар, Америка 62 млрд доллар және Азия-Тынық мұхиты 17,5 млрд долларды құрады.



17 Сурет – Аутсорсинг индустриясындағы жалдау процестерінің әлемдік шығындары
Ескертпе:[90] дереккөзінен алынды



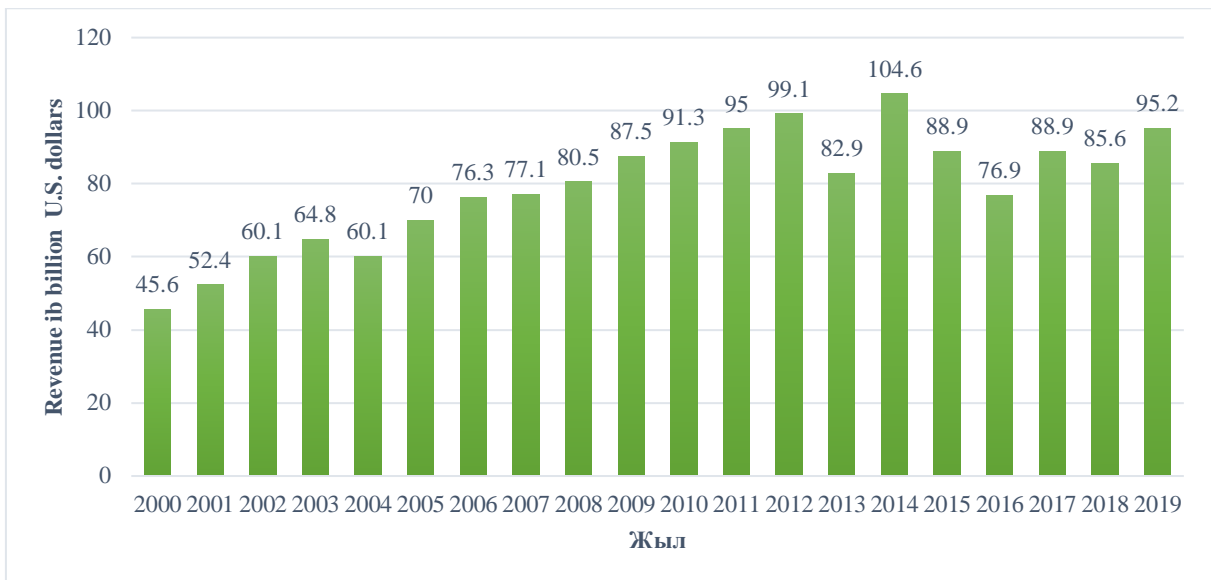
18 Сурет – Әлемдік аутсорсинг индустриясының қызмет түрлері бойынша түсімі

Ескертпе:[90] дереккөзінен алынды

Суретте көрсетілген статистика бойынша 2010 жыл мен 2019 жыл аралығында аутсорсингтің қызмет түрлері бойынша алынған кірістер көрсетілген. Әлем бойынша 2019 жылы ақпараттық технологиялар аутсорсингі 66,5 млрд доллар, ал бизнес-процестер аутсорсингі 26 млрд доллар түсім алып келді.

Аутсорсинг бүгінгі күнге дейін, кәсіпкерлікті дамытып, әлемдік қана емес, сонымен қатар, жергілікті нарық деңгейінде де даму жағдайын байқауға болады. Осы салада жұмыс жасайтын мамандардың пікірінше, аутсорсингті пайдаланылған кәсіпорындар мен ұйымдардың ғана емес, сонымен қатар серпінді дамып жатқан салалардың да бәсекеге қабілеттілігі артып, шығындары төмендеп, қажетті ресурстарға қол жеткізіп, қойылған міндеттері шешіліп отырды. [90; 91; 92]. Осыған байланысты, аутсорсингтің серпінді дамып келе жатқан сала болып табылады.

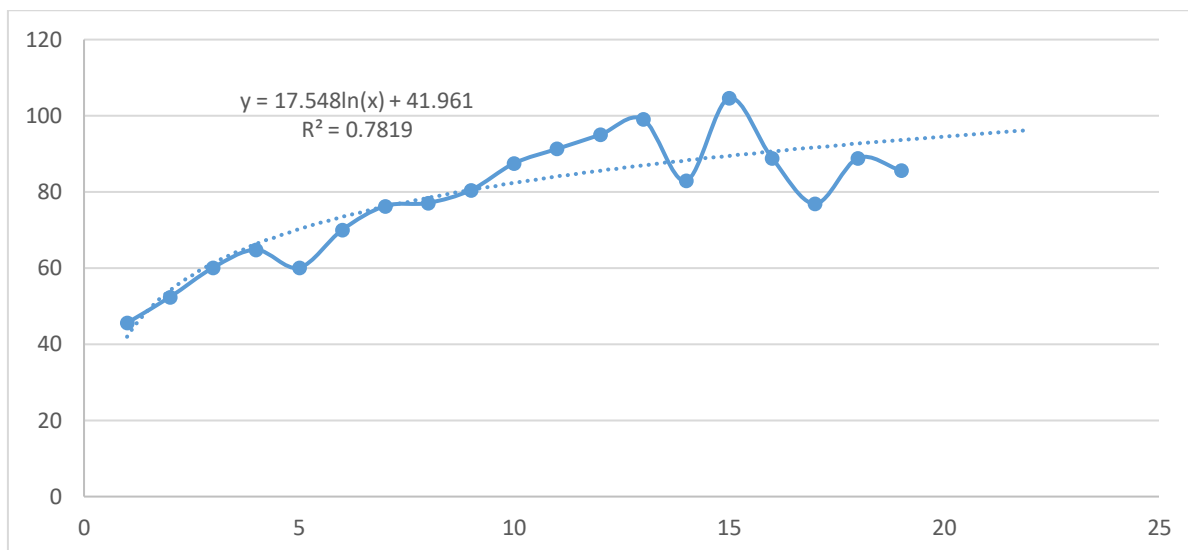
Қазіргі таңда аутсорсингтің дамығанын төмендегі суреттен көруімізге болады [92].



19 Сурет – Сыртқы қызметтердің жаһандық нарығының көлемі
Ескерпте: [90] дереккөзінен алынды

Жоғарыдағы суретте көріп отырғанымыздай сыртқы қызметтердің жаһандық нарығының көлемі соңғы 2000 жылдан бері қалай өзгергенін көруге болады. Әлемдік нарық бойынша аутсорсингтің даму жағдайы 2000 жылмен салыстырғанда 2019 жылы 2,1 есе өскенін көруімізге болады, яғни 95,2 млрд. АҚШ долларын құрады. Суретте көріп отырғанымыздай аутсорсингтің даму жағдайы тұрақсыз болды. 2013, 2016 жылдары аутсорсингтің жаһандық нарығының көлемінің төмендегенін көреміз. Бұл жылдары көрсеткіштер төмен болса да, кейінгі жылдары өсе бастады. Бұл дегеніміз аутсорсингке сұраныстың жыл сайын артып келе жатқанын айтуымызға болады [92].

2019 жылы аутсорсинг әлемдегі ең ірі өндірістерді толығымен басып озды. Сондықтан, біз соңғы деректерді тереңінен зерттеп, аутсорсингтің барлық маңызды статистикасын 2019 жылға дейін алу маңызды деп санаймыз. Осыған байланысты, сыртқы қызметтің жаһандық нарығының көлемін біз 2019 жылға дейін алып қарадық. Мәліметтер негізінде аутсорсинг бойынша жаһандық нарық қызметінің жағдайын 2022 жылға дейін даму жағдайына болжам жасадық.



20 Сурет – Сыртқы қызметтердің жаһандық нарығының көлемі
Ескертпе:[90] мәліметтері негізінде автормен әзірленді

20-Суретте біз сыртқы қызметтің жаһандық нарығының көлеміне жиырма жылға динамикалық талдау жасадық. Суретте көріп отырғанымыздай алынған мәліметтер бойынша тренд теңдеуі жасалған. Тренд теңдеуінің нәтижесі бойынша, яғни алдағы үш жылда, яғни 2020, 2021, 2022 жылдары сыртқы қызметтерінің жаһандық нарығының өсуін болжауға болады. Толығымен айтатын болсақ, әлемдік аутсорсингтік нарық 2020 жылы 95,08 миллиард АҚШ долларын, 2021 жылы 96,78 миллиард АҚШ долларын, 2022 жылы 97,58 миллиард АҚШ долларын құрайды деп болжануда.

Сонымен аутсорсингтің әлемдік тәжірибесін зерттей келе қолдану тиімділігі мен маңыздылығына көз жеткізілді. Әсіресе ІТ және бизнес-процесс аутсорсингі үлкен сұранысқа ие.

Қазақстанда аутсорсингтік қызметтерді қолдану қызығушылығы 2008 жылы экономикалық дағдарыстан кейін өсе бастады. Бұл кәсіпорындардың операциялық шығыстарын қысқартқан кезде, табыстың ұлғайту мүмкіндіктерін іздеуге итермеледі. Сол уақыттан бастап кәсіпорындар қаржылық, кадрлық және ІТ аутсорсинг қызметтері таратыла бастады. 2013 жылға дейін нарық қатысушылары аутсорсингтік қызметтерінің кеңеюі жылына 15-20 %-ды құрады. Қазіргі кезде аутсорсингті қолдану кезіндегі үлесі 40 %-ға дейін ұлғайды [93].

Электрондық коммерция және экономикалық қызмет көрсету салаларының дамуы 2015 жылдан кейінгі жаңа дағдарыспен қатар аутсорсинг үшін кезекті ынталандыру болды деп айтсақ болады. Бұл тенденциялар кәсіпорын міндеттерін оңтайландыру қажеттілігін арттырды. Компания басшылары аутсорсингтік компаниялардың әр түрлі сегменттерінде қалай жұмыс жасайтынын түсінді.

Аутсорсингтің дамуының Қазақстандық және әлемдік тәжірибесін зерделей келе оның тиімділігін экономикалық талдау қажеттілігі байқалады.

Сондықтан келесі бөлімде Қазақстанда аутсорсингтің тиімділігін бағалау қарастырылады.

2.2 Қазақстан кәсіпорындарында аутсорсингтің тиімділігін бағалау және модельдеу

Қазақстанда аутсорсингтік нарық бойынша жыл сайынғы статистикалық мәліметтер базасы жоқ. Аутсорсинг бойынша Қазақстанда аутсорсинг қалай дамып жатыр, қандай қызмет түрлері көп қолданылатыны және т.б. мәліметтер арнайы зерттеулер жүргізгенде сауалнама арқылы жасалынып отырады. Елімізде stat.gov.kz сайтында Қазақстан бойынша көрсетілген қызмет түрлерінің нақты көлемін көре аламыз. Ол төмендегі кестеден көрсетілген.

19 Кесте – Көрсетілген қызметтердің нақты көлем индексі, олардың түрлері 2016-2020 жылдар бойынша (млн.тг.)

Барлығы	млн. теңге					
	2016	2017	2018	2019	2020	%
1	2	3	4	5	6	7
Баспа қызметі	48 147,4	54912,3	53 839,0	55915,7	48 980,7	101,7
Кино-, бейнефильмдер және телевизиялық бағдарламалар, фонограмма және музыкалық жазбалар өндіру	33 009,5	50269,3	53 917,6	56980,4	31 198,3	94,51
Бағдарлама және теле-радио хабарлама жасау бойынша қызмет	64 731,4	68040,3	66 238,1	77909,2	77 775,3	120,2
Компьютерлік бағдарламалау, кеңестер беру және басқа ілеспе қызметтер	141 501,9	183895,2	209 057,1	277732,6	356546,7	252
Ақпараттық қызметтердің жұмысы	75 644,9	97 717,1	116 865,2	162348,5	254054,1	335,9
Жылжымайтын мүлікпен жасалатын операциялар	896 020,6	933180,7	964 300,3	1129016,6	994565,7	111
Құқық және бухгалтерлік есеп саласындағы қызмет	71 427,5	79 172,1	92 032,1	97 123,9	106688,8	149,4
Бас компаниялар қызметі; басқару мәселелері бойынша кеңестер беру	283 212,7	348387,3	382 353,1	468 625,1	386 267,7	136,4
Сәулет, инженерлік ізденістер, техникалық сынақтар мен талдау саласындағы қызмет	745 288,4	740 744,1	826 443,8	970 711,4	773 189,3	103,7
Ғылыми зерттеулер және әзірлемелер	114 491,6	118 575,0	118 083,1	130 434,5	108 291,3	94,58
Жарнама қызметі және нарық конъюнктурасын зерттеу	178 849,9	194 310,2	215520,5	262 580,4	225 480,0	126,1
Өзге де кәсіби, ғылыми және техникалық қызмет	297 576,0	210 343,6	292 075,4	296 876,5	220 511,9	74,1
Ветеринарлық қызмет	44 120,7	46 855,1	37 952,1	35 423,3	34 445,2	78,07
Жалдау, жалға беру, лизинг	478 865,2	437 552,8	520 657,9	590 378,6	621 995,0	129,9

19 Кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6	7
Жұмысқа орналастыру	140 210,1	260 647,3	314 721,2	392 235,1	303 495,2	216,5
Қауіпсіздікті қамтамасыз ету және тергеу жүргізу бойынша қызметтер	178 869,6	191 098,5	204 245,2	231 721,8	248 365,9	138,9
Ғимараттарға және аумақтарға қызмет көрсету саласындағы қызмет	115 998,2	161 722,4	166 761,6	186 411,5	239 383,4	206,4
Әкімшілік-басқару, шаруашылық және өзге де қосалқы қызмет көрсету	90 393,0	184 568,1	165 389,5	137 860,3	118 602,3	131,2
Мемлекеттік басқару және қорғаныс; міндетті әлеуметтік қамтамасыз ету	1645153,2	1814341,0	1948244,8	2316089,2	2564828,8	155,9
Шығармашылық, өнер және ойын-сауық саласындағы қызмет	31 783,7	48 557,0	56 063,0	53 129,8	43 855,7	138
Кітапханалардың, мұрағаттардың, мұражайлардың және мәдени қызмет көрсететін басқа мекемелердің қызметі	38 953,8	39 081,7	44 454,1	52 685,3	57 767,6	148,3
Құмар ойындар және бәс тігуді ұйымдастыру қызметі	21 948,8	15 555,2	17 959,7	13 608,6	89 742,9	408,9
Спорт, демалыс пен ойын-сауықты ұйымдастыру саласындағы қызмет	160 921,1	180 856,7	176 390,6	223 454,2	188501,5	117,1
Компьютерлерді, тұрмыстық бұйымдар мен жеке тұтынатын заттарды жөндеу	29 770,4	33 510,4	33168,5	42 355,5	50 367,4	169,2
Өзге де дербес қызметтер көрсету	226 403,8	322 570,2	257 653,7	304 429,8	250742,2	110,7
Ескертпе: [94] әдебиет көзінен алынды						

Жоғарыдағы кесте бойынша көріп отырғанымыздай, жалпы Қазақстан бойынша қызмет көрсету көлемі жыл сайын өсіп, соңғы 5 жылда кейбір қызмет көрсету түрлері бойынша максималды түрде 3 есеге дейін артқанын көруге болады. Келесідей қызмет түрлерінің көлемі соңғы жылдары еселеп өскенін байқауымызға болады: жалпы ақпараттық қызметтер жұмысы 3,35 есе, компьютерлік бағдарламалау, кеңестер беру және басқа ілеспе қызметтер 2,52 есе, Ғимараттарға және аумақтарға қызмет көрсету саласындағы қызмет 2,06 есе.

Кесте бойынша көрсетілген қызмет түрлерін біз аутсорсингтік қызметтерге жатқыза алмаймыз, себебі бұл жерде мемлекеттік те, консалтингтік те қызмет түрлері болуы мүмкін.

Отандық ресми статистика агенттігінде аутсорсингке қатысты аутсорсингтік қызметтерді қолдану бойынша мәліметтер жиналмайды. Дегенмен, ғаламдық нарық бойынша статистикалық мәліметтер бар. Осыған байланысты, біз Қазақстанда аутсорсингтік қызмет нарығына зерттеу жүргізіп, төмендегідей талдау жасадық.

Жүргізілген сауалнама нәтижелері бойынша Алматы қаласы мен Алматы облысының кәсіпорындарында аутсорсингті енгізу тиімділігін бағалау зерттеудің мақсаты болып табылады.

Зерттеу методологиясы – жүйелі тәсіл қолданылды: сауалнамалар мен жеке сұхбат арқылы ақпарат жинау, алынған ақпараттарды талдау және жүйелеу, алынған нәтижелер негізінде кәсіпорындарда аутсорсингті енгізу тиімділігін анықтау.

Қазіргі таңда бәсекелестіктің күшеюі жағдайында кәсіпорындар мен ұйымдар сыртқы орта жағдайының үнемі өзгеріп отыруын ескеруі қажет. Бәсекеге қабілеттілікті сақтау мен экономикалық қауіпсіздікті қамтамасыз ету үшін кәсіпорын менеджерлері өз шығындары мен инвестицияларын арттырмаған жағдайда даму стратегиясын таңдағанда аутсорсингті стратегиялық басқарудың бір элементін пайдалану ретінде ойланады.

Кейбір зерттеушілер атап өткендей, аутсорсинг – қатал бәсекелестік жағдайында тиімділігі жоғары және бәсекеге қабілетті ұйымдар құрудың методологиясы болып табылады [95].

Аутсорсинг өндірістік шығындарды азайтады, стратегиялық икемділікті қамтамасыз етеді және әкімшілік шығындарды төмендетеді. Қандай кәсіпорын болмасын табысқа жету үшін, өзінің негізгі қызметтер бағытына көңіл бөлуі керек, ал аутсорсинг кәсіпорындар үшін оңтайлы шешім болып табылады. Соңғы жылдары аутсорсинг ең танымал стратегиялардың бірі болып келеді [96]. Ол кәсіпорындардың күшті жақтарына назар аударуға, капитал шығындарын азайтуға және бәсекелік нарық ортасында нарықтың немесе тұтынушылардың талаптарының өзгеруіне нақты тұрақтырақ болуына мүмкіндік береді. Әлем бойынша орта кәсіпорындардың бесеуінің екеуі қазіргі таңда аутсорсингті қолданады. Кәсіпорындар үшін аутсорсингті қолдану барысында ең негізгі артықшылық болып 57% тиімділікті қамтамасыз ету керек және 55% өзіндік құнын төмендету болып табылады [97].

Сонымен қатар аутсорсингті қолдану әр дайым табыстың көбеюі мен шығындардың төмендеуін қамтамасыз ете бермейді, сондықтан оны барлық кәсіпорындар мен ұйымдар үшін ерекше даму жолы ретінде қарастыруға да болмайды. Бұл туралы «Аутсорсингтің қара кітабы» атты кітабында атап өтілген [98].

Зерттеу нәтижесі. Қазіргі таңда аутсорсинг кәсіпорын қызметінің тиімділігінің дамуына тиімді нұсқалардың бірі болып келеді. Аутсорсинг кәсіпорынды қайта құрылымдауда икемді жән тиімді механизмдердің бірі болып табылады [99]. Аутсорсинг – бұл тапсырыс беруші мен бір немесе бір неше тапсырыс қабылдаушы арасындағы қызмет түрі мен процестері ұсынатын қабылдаушы белгілі бір уақыт арасында орындап беруіге тиіс келісім шарт. Кәсіпорындардың аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданудың көптеген себептері бар. Аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданатын кәсіпорындар тиімді нәтижелерге қол жеткізгілері келеді.

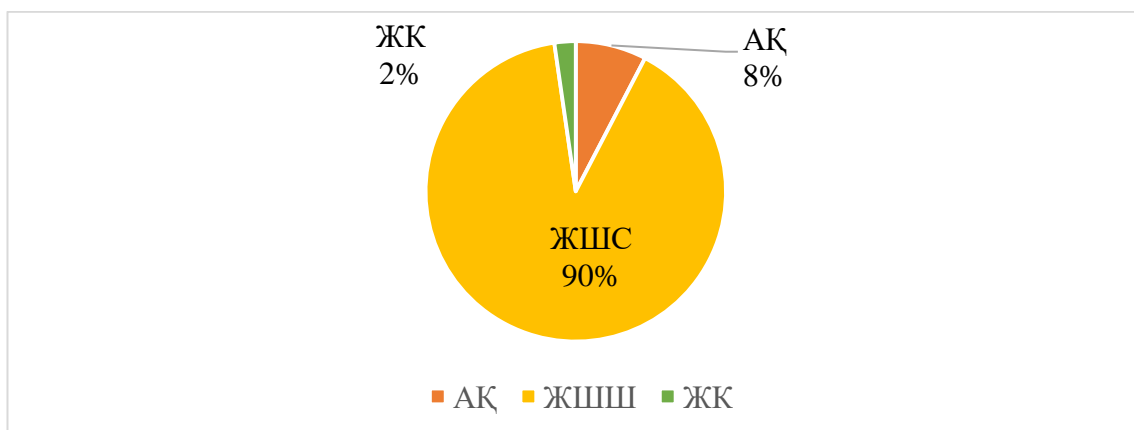
Жалпы аутсорсинг механизмі қандай да бір қызмет түрін беру, тапсыру болып табылады: «Аутсорсингтің негізгі кезеңі (бөлігі, жағы) болып

кәсіпорын өзінің бәсекеге қабілеттілігін ұлғайтуда өндірістік үрдістерді тиімді болуын қолдап екінші серіктес кәсіпорынмен келісім шартқа отырады. Барлық міндеттерді келісім бойынша серіктес кәсіпорын алады [21]».

Аутсорсингті қолдану тиімділігін анықтау үшін қазақстандық кәсіпорындарда біз сауалнама жүргіздік. Аутсорсингті қолдану бойынша шешім қабылдау үрдісі, оның артықшылықтары мен кемшіліктерін тікелей кәсіпорын басшылығы мен қызметшілерден алынған пікірін зерделеу орынды деп санаймыз. Сауалнаманы таңдау ақпаратты жинау әдісі ретінде көптеген жағдайларда алынған ақпарат орынды екендігімен негізделген, себебі сауалнама жүргізу кезіндегі жағдайды көрсетеді. Сонымен қатар, респонденттер арасында мәселенің эксперттері мен мамандардың болуы деректердің нақтылығын дәлелдейді. Бірақ, сауалнама мәліметтері субъективті сипатта болуы да мүмкін екенін растау қажет.

Сауалнама сұрақтары аутсорсинг туралы кәсіпорынның пікірлерін анықтау үшін келесідей жасалды: аутсорсингке берілген қызмет түрлері, аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктері және аутсорсингті қолданғаннан кейінгі нәтижелер болатындай етіп жасалды. Зерттеу электронды почта мекен жайларын қолдану арқылы жасалды. Содан кейін сауалнама нәтижелері талданды. Мақсатты респонденттер болып директорлар, жетекшілердің орынбасарлары, коммерциялық директорлар, бөлім жетекшілері мен бөлім басшылары, бас бухгалтерлер, менеджерлер табылады. Сауалнама Алматы қаласы мен Алматы облысы бойынша 200 кәсіпорынға жіберілді, соның ішінде 131 кәсіпорыннан жауап алынды.

Сауалнама ұйымдық құқықтық нысаны бойынша кәсіпорындардың 90%-ы Жауапкершілігі Шектеулі кәсіпорындар, 8%-ы Акционерлік қоғамдар және 2%-ы дара жеке кәсіпорындар болып табылады.



21 Сурет – Ұйымдық құқықтық нысан бойынша аутсорсингтің қолданылуы.

(барлық сауалнама жүргізілген кәсіпорындар)

Ескертпе: жеке деректер негізінде автормен әзірленді

Сауалнама бойынша алынған нәтижелер объективті деп тануға болады, себебі сауалнамаға басқарушылық шешімдер қабылдайтын және кәсіби

тәжірибесі бар кәсіпорындадың бас менеджерлері мен менеджерлер жауап берілді.

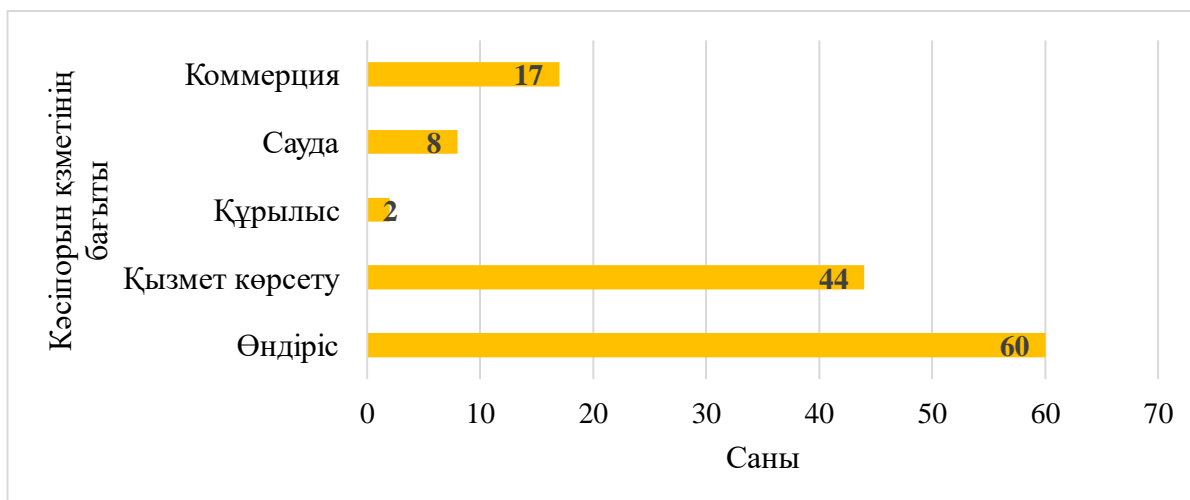
20 Кесте – Жүргізілген сауалнама бойынша кәсіпорын персоналының құрылымы

Лауазымы	Адамдар саны	Үлес салмағы
Кәсіпорын жетекшісі	34	26
Директор орынбасары	5	4
Бөлім жетекшісі	37	28
Бас бухгалтер	11	8
Бөлім маманы	44	34
Барлығы	131	100

Ескертпе: жеке деректер негізінде автормен әзірленді

Кестеде көріп отырғанымыздай, сауалнамаға жауап бергендердің 58%-ы жоғарғы басқарушылық персоналға жатады, ал 34%-ы операциялық және жылдам басқарушылық шешім қабылдайтын персонал болып табылады.

Аутсорсингтің тиімділігіне кәсіпорындардың салалық құрамының сипаттамасы айтарлықтай әсер етеді. Кәсіпорындар ішінде 46% өндіріс саласындағы кәсіпорындарға, 34% қызмет көрсету саласына жатады.



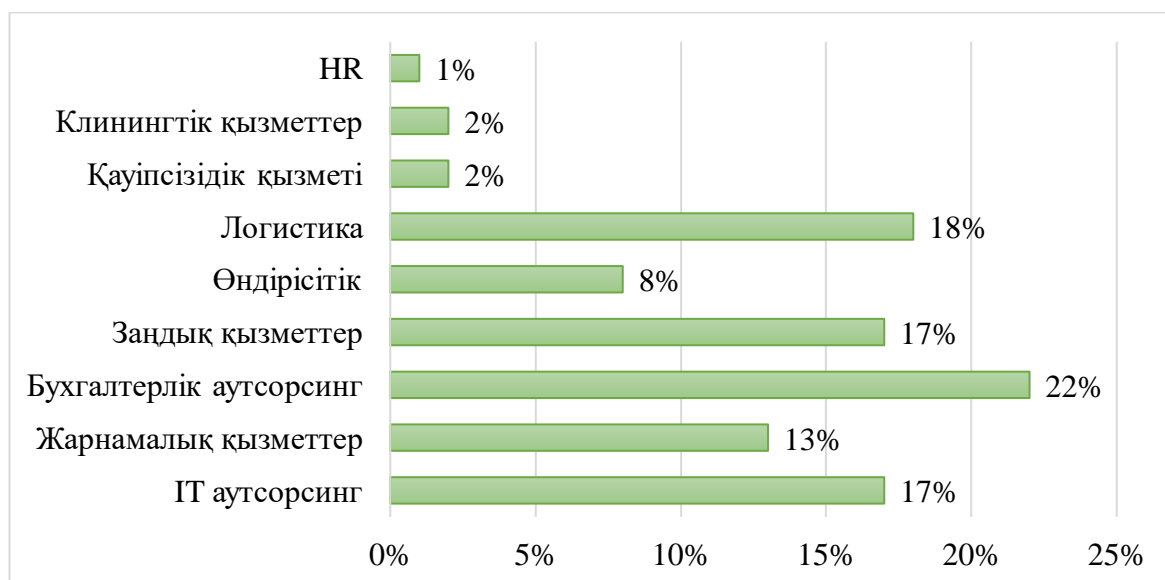
22 Сурет – Кәсіпорын қызметінің бағыттары

Ескерту: жеке деректер негізінде автормен әзірленді

Сауалнамадағы аутсорсингті қолдану бойынша сұраққа 40% кәсіпорындар аутсорсингтік қызметтерді қолданатынын, ал 60% аутсорсингтік қызметті қолданбайтыны туралы жауап берді. Аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктерін білу мақсатында, аутсорсингтік қызметті қолданатын кәсіпорындардан егжей-тегжейлі зерттеу жүргізілді. Аутсорсингтік қызметті қолданатын кәсіпорындардың көбі, яғни 60%-ы аутсорсингті қолданудың оңды тенденциясы мен аутсорсингтің дамуын болашақта қажет екендігі туралы атап өтті.

Аутсорсингтің тиімділігін бағалау кезінде, ғалымдардың келесідей пікірлерін ескеру керек, яғни, кез келген кәсіпорында шикізат пен материалдарды қолданылуымен, кадрлардың орын ауыстырылуы мен жаңартылуына, инвестициялар, ақшалай төлемдерге байланысты материалдық, еңбек, қаржылық және ақпараттық ағымдардың үнемі өзгеруі байқалады. Барлық осы аталған ағымдар бір-бірімен тығыз байланыста болған соң, аутсорсингтің қандай да бір түрін дұрыс қарастырмаған жағдайда, кәсіпорынның бір қалыпты жұмыс істеуінің бұзылу қауіпі бар. Сауалнама жүргізу барысында біз, аутсорсингтің түрлерін бизнес процеске байланысты (тәуелді) топтасырдық, сонымен қатар Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, Т. Пешкова, И.М. Синяева, Л.П. Дашкова, С.В. Юрьев сияқты зерттеушілердің пікірлері де міндетті түрде ескерілді [21; 42; 78; 100; 102].

Сауалнама нәтижелері бойынша (Сіздің кәсіпорыныңыз аутсорсингтің қандай түрін қолданады?) 22% бухгалтерлік аутсорсинг және 18% логистиканы қолданатыны туралы көрсетті.



23 Сурет – Аутсорсингтік қызмет нарығының құрылымы

Ескерту: жеке деректер негізінде автормен әзірленді

Сонымен қатар, аутсорсингтің келесідей түрлері де кең қолданылады: IT аутсорсинг 17% және заңды аутсорсинг 17%. Сауалнамаға жауап берген респонденттердің 13%-ы жарнамалық қызмет түрлерін және 8% өндірістік аутсорсингті қолданатыны туралы айтты. Қауіпсіздік қызмет (күзет) түрі мен клинингік қызмет түрлері 2% , ал HR 1% құрайды.

Авторлардың пікірінше, аутсорсингтің қандай түрлері кәсіпорынның салалық секторында көп қолданатынына байланысты жасалынған талдау қызық болып көрінеді. Зерттеу барысында кәсіпорындар келесідей критерийлерге байланысты талданды: «тауар өндірісімен айналысатын кәсіпорындар», «қызмет көрсететін кәсіпорындар», және «коммерциялық

қызметпен айналысатын кәсіпорындар». 21-Кестеде сауалнаманың нәтижесін көріуге болады.

21 Кесте – Кәсіпорындардың қызмет саласына байланысты қолданылатын аутсорсингтің түрлері.

Өндіріспен айналысатын кәсіпорындар		Қызмет көрсетумен айналысатын кәсіпорындар		Коммерциялық қызметпен айналысатын кәсіпорындар	
Аутсорсингтің түрлері	%, үлесі	Аутсорсингтің түрлері	%, үлесі	Аутсорсингтің түрлері	%, үлесі
IT аутсорсинг	16	IT аутсорсинг	14	IT аутсорсинг	29
Жарнама қызметі	9	Жарнама қызметі	14	Жарнама қызметі	7
Бухгалтерлік аутсорсинг	16	Бухгалтерлік аутсорсинг	27	Бухгалтерлік аутсорсинг	36
Логистика	24	Логистика	14	Логистика	21
Құқықтық қызмет көрсету	18	Құқықтық қызмет көрсету	17	Қауіпсіздік жүйесі	7
Өндірістік аутсорсинг	11	Клинингтік қызмет көрсету	7		
Клинингтік қызмет көрсету	2	Аутсорсингтік маркетинг	7		
Қауіпсіздік жүйесі	2				
HR	1				
Барлығы	100		100		100
Ескертпе: [102] жеке деректер негізінде автормен әзірленді					

Талдау барысында 20-кестедегі талданған мәліметтерді көріп отырғанымыздай, барлық кәсіпорындар үшін аутсорсингтің кең танылған түрлері логистика, бухгалтерлік аутсорсинг және IT аутсорсинг болып табылады. Соның ішінде тауар өндіретін кәсіпорындар үшін логистикалық аутсорсингтік қызмет ретінде өте маңызды болып келеді (аутсорсингтің барлық қызметінің ішінде 24% құрайды). Бухгалтерлік аутсорсингке көбіне қызмет көрсетумен айналысатын кәсіпорындар (27%) және коммерциялық қызметпен айналысатын кәсіпорындар айналысады (36%). Келесідей фактіге (дерекке) назар аударсақ, тауар өндірісімен айналысатын кәсіпорындар, қызмет көрсетумен және коммерциялық қызметпен айналысатын кәсіпорындарға қарағанда аутсорсингтік қызмет түрлерін көп қолданатынын атап өтуге болады.

Алынған ақпараттарды талдау барысында, тауар өндіретін кәсіпорындар, сонымен қатар құқықтық қызмет көрсету мен өндірістік аутсорсинг үлкен сұранысқа ие екенін көруге болады. Қызмет көрсететін аутсорсинг үшін бухгалтерлік аутсорсингтен басқа да құқық қызметін көрсететін аутсорсингтің де маңызды екенін байқауға болады.

Жоғарыда айтып өткеніміздей, аутсорсингті қолданудың басты себебі, шығындарды төмендету және компанияның даму мақсатында стратегиялық

бағыттарын дамытуға мүмкіндік беру болып табылады. Жүргізілген зерттеу нәтижелеріне назар аударсақ, сауалнамаға қатысқан кәсіпорындардың 22%-ы кәсіпорындарда шығындарды азайту үшін және кәсіпорынның негізгі қызмет түріне көңіл бөлу үшін деп атап көрсеткен (22-кесте) .

22 Кесте – Кәсіпорындарда жүргізген сауалнама бойынша кәсіпорындардың аутсорсингті пайдалану себептері

№	Аутсорсингті пайдалану себептері	%
1	Кәсіпорынның негізгі қызмет түріне назар аударуға мүмкіндік береді	23
2	Шығындарды төмендету	22
3	Сапаны жоғарылатады	13
4	Қызмет көрсету деңгейін жоғарылатады	11
5	Икемділік	11
6	Кәсіпорын ішіндегі дағды мен тәжірибенің аздығы (төмендігі)	9
7	Жаңа білімге қол жеткізу(дағдылар мен ресурстарды игеруді тездету)	5
8	Бизнесті трансформациялауды қамтамасыз ету	2
9	Нарыққа шығуды тездету	2
10	Қосымша лицензиялар мен рұқсаттарды сатып алудың қажеті жоқ	1
11	Арнайы жабдықтарды орынсыз сатып алу	1
Барлығы		100
Ескертпе: жеке деректер негізінде автормен әзірленді		

22-кестеден көріп отырғандай аутсорсингті қолданудың себептері келесілер болып табылады: респонденттердің 13%-ы аутсорсингті қолданудың негізгі себебі тауар мен қызмет көрсету сапасын жоғарылатады, 11%-ы қызмет көрсету деңгейін жоғарылатады, 11%-ы икемділіктің күшеюі, 9%-ы кәсіпорын ішіндегі дағды мен тәжірибенің аздығын (төмендігін), 5%-ы жаңа білімге қол жеткізу (дағдылар мен ресурстарды игеруді тездету), 2%-ы бизнесті трансформациялауды қамтамасыз ету, 2%-ы нарыққа шығуды тездету, 1%-ы қосымша лицензиялар мен рұқсаттарды сатып алудың қажеті жоқ, 1%-ы арнайы жабдықтарды орынсыз сатып алу.

Сонымен аутсорсингтік қызметтерді қолданудың себептері түрлі болып келеді, бірақ көптеген кәсіпорындар басшыларының пікірі бойынша аутсорсингті қолдану шығындарды төмендету үшін, тауар мен қызмет көрсету сапасын жоғарылатады және кәсіпорынның негізгі қызмет түріне назар аударуға мүмкіндік береді.

Аутсорсингті қолданудың тиімділігін бағалау нақты талдауға негізделген. Келесі кестеде (23-кестеде) анкеталық сауалнамаға жауаптар берілген: «Аутсорсингтік қызметтерін қолданған кезінде кәсіпорын шығындары төмендеді ме? Аутсорсингтік қызметті пайдалану кезінде кәсіпорынның тауар немесе қызмет көрсету сапасы артты ма? Аутсорсингті

пайдалану барысында кәсіпорын рентабельділігі (табыстылығы, тиімділігі) артты ма?

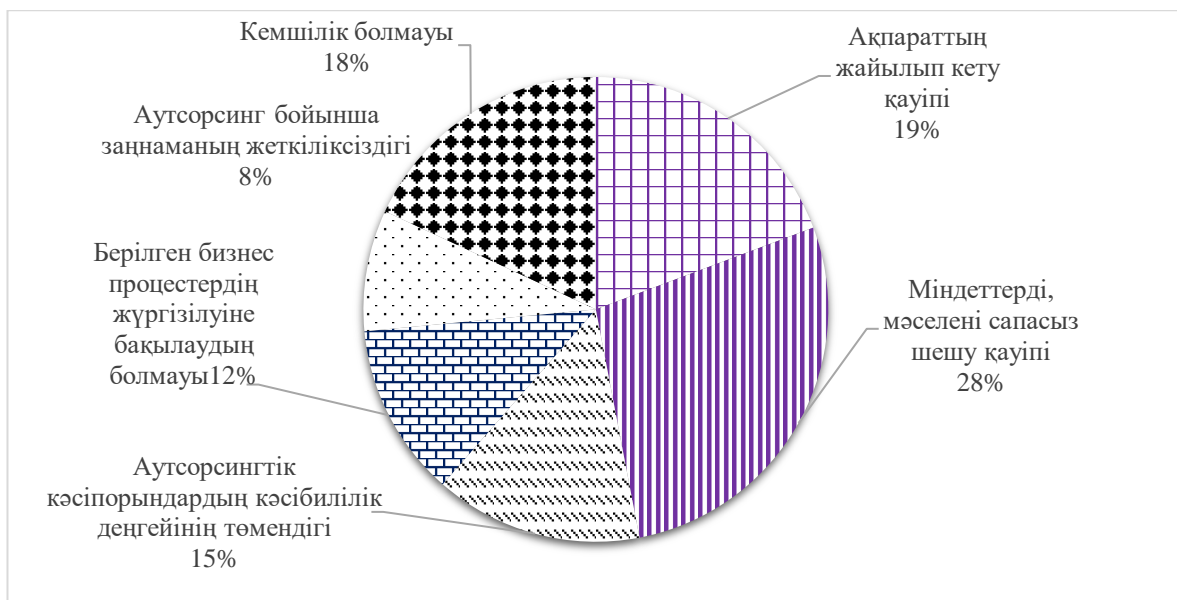
23 Кесте – Аутсорсингтің тиімділігін бағалауға арналған сауалнаманың нәтижесі

Сауалнама сұрақтары	Жауаптары	
	Иә	Жоқ
Аутсорсингтік қызметтерін қолданған кезінде кәсіпорын шығындары төмендеді ме?	66%	34%
Аутсорсингтік қызметті пайдалану кезінде кәсіпорынның тауар немесе қызмет көрсету сапасы артты ма?	62%	38%
Аутсорсингті пайдалану барысында кәсіпорын рентабельділігі (табыстылығы, тиімділігі) артты ма?	55%	45%
Ескертпе: жеке деректер негізінде автормен әзірленді		

Алынған нәтижелердің қорытындысы бойынша, жалпы, кәсіпорын жетекшілері аутсорсингті пайдаланудың тиімділігі оң бағалайтынын көрсетті. Сонымен қатар, сауалнамаға қатысты кәсіпорын жетекшілерінің жалпы санының 2/3 бөлігі кәсіпорын шығындарының төмендегенін және сапаның жоғарылағандығы туралы айтты. Ал кәсіпорынның рентабельділігінің өсуі сияқты көрсеткішке келетін болсақ, басшылардың жартысынан көбі аутсорсингті қолдану барысында оң үрдіс көрсеткені туралы айтып өтті.

Кәсіпорындарда аутсорсингті енгізу белгілі бір тәуекелмен байланысты болып келеді. Мұны бірқатар ғалым-зерттеушілер атап өтеді, соның ішінде Бартелемидің көзқарасын айтып өтуге болады. Көптеген зерттеушілер өз жарияланымдарында аутсорсингтік жобаларын сәтті шыққан ең танымал кәсіпорындардың нәтижелерін, тәжірибесін көрсетуіге бейім болған кезде, Бартелеми «Аутсорсингтің жеті қазалы күнәсі» («Семь смертных грехов аутсорсинга») атты мақаласында аутсорсингтің сәтсіз аяқталған әрекеттерін көрсетті [101].

Осыған байланысты сауалнамада келесідей сұрақ қойылды: «Кәсіпорныңызда аутсорсингті қолданудың басты мәселесі мен жетіспеушілігі не?» 24 -Суретте осы сұрақтың нәтижесі көрсетілген.



24 Сурет – Аутсорсингтік қызметтерді пайдаланудың кемшіліктері
Ескертпе: жеке деректер негізінде автормен әзірленді

24-суретте көріп отырғанымыздай, респонденттер аутсорсингті қолдануда көбіне келесідей мәселелермен кездеседі: міндеттерді, мәселені сапасыз шешу қауіпі-28%, ақпараттың жайылып кету қауіпі – 19%, аутсорсингтік кәсіпорындардың кәсібилілік деңгейінің төмендігі – 15%, аутсорсинг бойынша заңнаманың жетілдірілмегендігі – 8%. Сонымен қатар, кәсіпорын басшыларының 18%-ы аутсорсингтік қызметті қолдану барысында кемшілік жоқ екенін атап өтті.

«Сіздің кәсіпорныңызда аутсорсингтік қызметтің (пайдаланудың) даму тенденциясы бар ма?» деген сауалнамадағы сұрақтың нәтижесі бойынша, зерттелген кәсіпорындардың жартысынан көбінің жетекшілері аутсорсингтің дамуының оң тенденциясын байқайды және осы саланың болашағы бар екенін айтып өтуде.

Жүргізілген сауалнаманың негізгі нәтижесі тұтастай алғанда, зерттеліп отырған кәсіпорындарда аутсорсингті қолдану кәсіпорындардың қызметіне оң әсер ететіндігін көрсетеді. Бірақ, аутсорсингті қолданудың қауіп-қатерлері бар, олар кәсіпорынның өндірістік-шаруашылық қызметінде аутсорсингтің біріктілігі (интеграции) мен мақсаттылығы бойынша шешім қабылдауда ескерілуі керек [102].

Біздің жүргізген сауалнамамыз өте қызық болды. Алматы облысы мен Алматы қаласы бойынша аутсорсингтік қызметті қолдану бойынша жүргізілген сауалнама нәтижесі бойынша аутсорсингтік қызметті қолданатын кәсіпорындар кәсіпорын тиімділігінің жоғарылағанын көрсетті деп айтуға болады: шығындар төмендеді, тауар жән қызмет көрсету сапасы жақсарды, кәсіпорынның нарыққа шығуын жеделдететін алғышарттар жасалды. Сонымен қатар, аутсорсингті жүзеге асырып қолданудың да қауіптері бар, атап өтетін болсақ: ақпараттың жайылып кету қауіпі, жұмыстың сапасыз орындалуы және т.б. Жалпы жүргізілген зеттеу нәтижесі бойынша,

Қазақстандық кәсіпорындардың аутсорсингтік қызмет түрлерін пайдалану кезінде, олардың тиімділігінің жоғарылағанын көруге болады.

Жүргізілген зерттеу нәтижелерін төмендегідей қорытындылауға болады: Қазақстандық кәсіпорындар аутсорсингтік қызмет түрлерін кеңінен қолданбайды. Сондықтан аутсорсингті болашақта шаруашылық субъектілердің тиімділігін арттыруға көмектесетін экономикалық құбылыс ретінде әрі қарай зерттеу қажет болып табылады. Қазақстанда аутсорсингтің даму жағдайына талдау жасадық. Енді кәсіпорында аутсорсингті пайдалану барысында оның экономикалық тиімділігіне әсер етуін анықтау маңызды болып табылады. Сол себепті келесі бөлімде аутсорсингтің тиімділігін бағалауын қарастыратын боламыз.

Соңғы уақыттарда академиялық әдебиеттерде, ғылыми журналдарда аутсорсингті пайдаланудың өсуі мен оның экономикалық нәтижелері мен салдарлары туралы көп айтылады. Аутсорсинг қазіргі таңда кеңінен қолданылатын қарапайым және экономикалық жағынан тиімді әдістердің бірі болып табылады. Аутсорсинг – кәсіпорындардың өз қызмет түрлерін, бизнес-процестерін басқа ұйымдарға беру процесі болып табылатынын біз білеміз. Аутсорсинг кәсіпорынның болашақтағы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді стратегияларын өміршеңдігін қамтамасыз ете алады. Жоғарыда айтып өткендей, аутсорсинг кәсіпорындардың экономикалық тиімділігіне әсерін тигізе алады ма, әсер етсе табыстылықтың жоғарылығын көрсете алады ма?

Біздің білуімізше, аутсорсингтің экономикалық тиімділікке әсер етуі бойынша мәселелер статистикалық және эконометрикалық зерттеулер аздау болып келеді. Сонымен қатар, көптеген ғылыми зерттеулерде аутсорсингтің тиімділігін ары қарай зерттеу ұсыныстары айтылып жатады. Камура деген ғалым өзінің зерттеуінде Жапон өндірісінде аутсорсингті қолдану барысында пайданың жоғарылататыны туралы дәлел таба алмағаны туралы айтады. Герциг пен Стефан аутсорсинг пен табыс арасында оң байланыс бар екенін көрсетеді [103].

Біздің жүргізген сауалнамамыз бойынша аутсорсингтің артықшылықтары және кәсіпорындар үшін пайдасы бар екенін көруге болады, бірақ нақты экономикалық есептеумен жасалынған дәдел керек. Біз расымен аутсорсингті пайдалану барысында оның табыстылықты арттыратындығын анықтағымыз келеді және соны жасауға тырысамыз. Көптеген кәсіпорындар үшін өнім өндіруге немесе қызмет көрсетуге уақыттың көп кетуі, шығындардың жоғарылауы бұл басты, маңызды мәселелер болып табылады және оны жеңу қиынға соғады. Қандай да болмасын кәсіпорындар мен ұйымдар өзінің табыстылығын жоғарылату мақсатында түрлі әдістерді енгізіп қолдану барысында, өзінің қойған мақсаты мен табысқа жетуі қиынға түседі. Аутсорсинг бизнес операциялардың құрамдас бөлігі болып табылады. Аутсорсингтік қызмет кәсіпорын табыстылығына әсер етеді ме? Аутсорсинг Еуропа және АҚШ мемлекеттері үшін маңызды элемент болып табылатыны белгілі [104].

Екінші бөлімнің бірінші бөлімшесінде талдап өткеніміздей, шет елдерде аутсорсингті қолдану тек кәсіпорын үшін ғана емес, сонымен қатар ел экономикасына да өз оң әсерін тигізіп жатыр. Сондықтан аутсорсингтік қызметті қолдану ол еліміздегі кәсіпорындардың табыстылығына әсер етеді ме? Ол әсер етсе ел экономикасының тиімді болуына да мүмкіндігі тиеді. Аутсорсингті пайдалану кәсіпорындардың шығындарын азайтады, сонымен қатар өнім сапасына да әсер тигізуі мүмкін, ал бұл кәсіпорын табыстылығына өз алдына тиімділігін тигізеді [104]. Аутсорсинг кеңінен таралаған бизнес-стратегиялардың бірі болып табылады және оны пайдалану барысында қолданғаннан соң тигізетін салдары немесе кәсіпорын тиімділігіне әсер етуі де сирек кездеседі. Аутсорсинг шығындарды азайту барысында өндірістік кәсіпорындардың пайдасына әсер етеді. Зерттеу барысында білеміз, аутсорсингтің маңызды артықшылықтарының бірі – шығындарды төмендететін тиімді әдістердің бірі болып табылады.

Аутсорсингпен табыстылық арасында байланыс барын анықтау мақсатында біз Қазақстанның өндірістік кәсіпорындарын алып зерттеу жүргіздік. Жалпы модель үшін Алматы қаласы мен Алматы облысынан он тоғыз кәсіпорынның соңғы бес жылдық мәліметтері алынды. Ұйымдық-құқықтық нысаны бойынша бұл жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер. Себебі, жоғары да жүргізілген сауалнама бойынша 90%-ы Жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер болып табылады.

Зерттеу жүргізу үшін тәуелді айнымалы ретінде табыстылықты алдық, ал тәуелсіз айнымалылар ретінде аутсорсинг, материал қайтарымдылығы, қор қайтарымдылығы, еңбек өнімділігі сияқты факторлар алынды.

Тәуелді айнымалы ретінде біз салық салынғанға дейінгі табыстың өнімнің өзіндік құнына қатынасы ретінде табыстылықты аламыз. Аутсорсингтің табыстылыққа әсерін анықтау үшін келесідей тәуелсіз айнымалыларды аламыз: материал қайтарымдылығы, қор қайтарымдылығы, еңбек өнімділігі, аутсорсингке жұмсалатын үлестік шығындар.

Материал қайтарымдылығы. Бұл шығарылған өнім көлемінің материалдық шығындарға қатынасына тең. Материалдық шығындар қандай болсын кәсіпорын өндірістік шаруашылық қызметінің негізгі элементі болып табылады. Материал қайтарымдылығы бір бірлік шикізаттан қанша өнім шығарылатыны көрсетеді. Шикізат, материалдар және ресурстар тиімді қолданса, соғұрлым материал қайтарымдылығы жоғары болады. Өндіріс жоспарының орындалуы, өнімнің өзіндік құнын төмендету, пайда мен табыстылықтың жоғарылауы кәсіпорынның шикізаттар мен материалдармен уақытылы және толығымен қамтамасыз етілуі арқылы қол жеткізіледі. Тауар өндірісінде олар шығындардың үштен екі бөлігін құрайды. Яғни, шикізаттарды, материалдарды тиімді қолдану – өндірістің өсу және өнімнің өзіндік құнын төмендетудегі маңызды факторлардың бірі, сондықтан, таза пайда мен табыстылықтың өсуі әбден мүмкін. Міне сондықтан да, материал қайтарымдылығы кәсіпорын табыстылығына әсер ететін факторлардың бірі ретінде таңдалды.

Қор қайтарымдылығы. Бұл көрсеткіш өндірілген өнім көлемінің негізгі қорлардың қатынасымен анықталады. Қор қайтарымдылығы кәсіпорында негізгі қорлардың пайдалану тиімділігін көрсетеді.

Еңбек өнімділігі. Еңбек өнімділігі өндірілген өнім көлемінің жұмысшылар санына қатынасымен анықталады. Еңбек өнімділігі кәсіпорында еңбекті тиімді пайдаланудағы көрсеткіштердің бірі. Еңбек өнімділігі кәсіпорында еңбектің тиімді пайдалануын анықтауға мүмкіндік береді. Еңбек өнімділігінің өсуі кәсіпорын тиімділігін жоғарылататын маңызды факторлардың бірі болып табылады [105].

Аутсорсингке жұмсалатын үлестік шығындар. Аутсорсингтік қызметке кеткен шығындардың өткізілген өнімнің өзіндік құнының қатынасымен анықталатын өнімнің 1 теңгесіне аутсорсинг шығындарының үлесі.

Зерттеуде кәсіпорындар рандомды түрде алынды (кездейсоқ). Біз сызықтық модельді қолданамыз. [106]. Осылайша ол тек сипаттамылық түрде болады және табыстылыққа қандай факторлар әсер ететінін түсінік беруге арналған. Табыстылыққа алынған факторлардың әсер етуін анықтау үшін, соның ішінде аутсорсингтің біз сызықтық модельді қолданамыз.

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_px_p$$

Модельді шығару барысында біз гретл программасын қолданып, келесідей нәтижені көреміз:

24 Кесте – Гретл бағдарламасында айнымалылардың табыстылыққа әсерін талдау

VARIABLES	Dependent Var: Табыстылық		
	RE	FE	FE(Робастные стандартные ошибки)
Материал қайтарымдылығы	0,389838* (1,056)	-1,21981* (1,103)	-1,21981** (0,759)
Қор қайтарымдылығы	-1,15684* (0,960)	-0,479571* (0,962)	-0,479571** (0,412)
Еңбек өнімділігі	0,000296026** (0,000142)	0,000478343*** (0,00015)	0,000478343*** (6,366)
Аутсорсинг	0,658411* (0,371)	1,22666** (0,474)	1,22666*** (0,352)
Constant	19,21*** (7,426)	19,50*** (6,35)	19,50*** (3,565)
Observations	95	95	95
R-squared		0,61	0,61
Number of id	19	19	19

Бұл модельді бағалау үшін біз үш әдісті қолданамыз: фиксед эффект (FE), кездейсоқ эффект (RE) және фиксед эффект (робостные стандартные ошибкми)(FE). Есептеу барысында келесідей сызықтық модель алынды.

$$Y=19,50-1,22x_1-0,48x_2+0,00048x_3+1,22x_4$$

Талдау жүргізу барысында біз фиксед эффект моделін қолдандық. Материал қайтарымдылығының коэффициенті $-1,21981$ теріс мән беріп, тиімдікке кері әсерін тигізеді, яғни, егер де барлық факторлар өзгеріссіз қалпында қалған жағдайда материал қайтарымдылығы бір пайызға өскенде табыстылық $-1,21981$ пайызға кемиді.

Қор қайтарымдылығы коэффициенті $-0,479571$ теріс мән беріп тұр. Бұл егер де барлық факторлар өзгеріссіз қалпында қалған жағдайда қор қайтарымдылығы бір пайызға өскенде, табыстылық $-0,479571$ пайызға кемиді.

Келесі айнымалылардың табыстылыққа оң әсерін көруге болады: еңбек өнімділігінің коэффициенті $0,000478343$ болып, табыстылыққа оң әсерін көрсетіп тұр. Бұл егер де барлық факторлар өзгеріссіз қалпында қалған жағдайда еңбек өнімділігі бір пайызға өссе, табыстылықтың $0,000478343$ пайызға өскенін көрсетеді.

Аутсорсингтің коэффициенті $1,22666$ көрсетіп, оң әсер етіп тұрғанын көруге болады. Бұл егер де барлық факторлар өзгеріссіз қалпында қалған жағдайда аутсорсинг бір пайызға өскен кезде, табыстылықтың $1,22666$ пайызға өскенін көрсетеді. Аутсорсинг оң қатынас көрсетті, яғни кәсіпорынның аутсорсингті пайдалануы кәсіпорын табыстылығының өсуіне елеулі үлес қосатындығын айқын көрсетеді. Сонымен, кәсіпорын аутсорсингті неғұрлым көп қолданса, кәсіпорынның соғұрлым пайдасы арта түсіп және табыстылыққа айтарлықтай үлес қосады.

Модельдердің детерминация коэффициенті (R^2) $61,5\%$ -ды құрайды. Бұл біздің модельдің $61,5\%$ -ға нақтылығын көрсетеді. Табыстылық беріліп отырған модельдегі факторларға $61,5\%$ -ке тәуелді, қалған $38,5\%$ -ға ескерілмеген факторларға тәуелді. t статистика көрсеткіші модельдің коэффициенттерінің статистикалық маңыздылығын көрсетеді. Есептеулер бойынша біздің модельдің коэффициенттері статистикалық маңызды ($t_{\text{табл}}=1,98t < t_{\text{фактический}}$).

Модельдің тендеуінің сенімділігін (достоверность) Фишер коэффициенті арқылы көруге болады ($F(18,72) = 5,02 > F_{\text{таб.}}=1,66$). P мәні – қателіктің ықтималдылығын көрсетеді. Біздің модельді p -мәні $=3,76 \cdot 10^{-07}$. Бұл модельдің маңыздылығын көрсетеді.

Жоғарыда айтылған талдауға байланысты берілген модель бойынша келесі 2022, 2023, 2024 жылдарға 19 кәсіпорынның табыстылығына бойынша болжам жасалынды.

25 Кесте – Табыстылыққа болжау жасау

Кәсіпорындар саны	Табыстылық нақты (факт)	Табыстылыққа болжам		
		2021 жыл	2022 жыл	2023 жыл
№				
1	13,01	17	18,4	21,4
2	20,8	21,2	21,6	23,5
3	4,5	7,2	7,8	8,3
4	20,5	21,1	22,9	23,5
5	8,7	9,9	12,7	16,8
6	6,56	13,2	16,4	30,8
7	11,8	13,2	16,7	20,6
8	18,9	19,7	20,6	21,9
9	14,2	15,4	16,7	19,9
10	15,5	15,7	18,8	20,8
11	16,2	18,3	21,1	34,2
12	28,6	32,6	36,3	47,6
13	21,1	22,7	26,8	31,1
14	14,1	19,8	19,4	22,3
15	22,6	23,5	30,7	36,3
16	20,9	22,5	25,5	49,7
17	20,3	21,4	24,6	43,2
18	15,4	16,7	20,6	23,3
19	11,6	12,1	15,1	22,9
Ескертпе: кәсіпорын мәліметтері негізінде есептелінді				

Тенденция бойынша орташа алғанда материал қайтарымдылығы мен қор қайтарымдылығы 5%-ға төмендеп, ал еңбек өнімділігі мен аутсорсинг жоғарылаған. Осыған байланысты 19 кәсіпорынға 2022, 2023, 2024 жылдарға болжау жасағанда орта есеппен екі көрсеткішті төмендетіп, ал екі көрсеткішті жоғарылатып аламыз.

Болжам есептеулері бойынша, аутсорсингті жоғарылату барысында 19 кәсіпорынның табыстылықтың көбейгенін көруге болады. Болжам бойынша аутсорсингті 2022, 2023, 2024 жылы пайдаланатын болса, онда ол кәсіпорындар үшін тиімді екенін көруге болады. Панельді және фиксед эффекті модельдерін қолдана отырып, аутсорсингтің кәсіпорын табыстылығына әсер ететіндігі анықталып дәлелденді. Табыстылық пен аутсорсинг арасында маңызды және оң байланыс бар екені байқалады. Бұл біздің болжамамызды растап, аутсорсингтің тиімділікке әсер ететіндігі расталды. Яғни, аутсорсинг табыстылыққа әсер ететін маңызды факторлардың бірі болып табылады.

Қорыта келгенде, біз кәсіпорындар негізінде табыстылық пен аутсорсингтің өзара байланысы бар екенін эмпирикалық түрде талдадық. Біздің жүргізілген зерттеу нәтижеміз көріп отырғанымыздай, аутсорсингті пайдалану өндірістік кәсіпорындар үшін тиімді екенін байқауға болады.

2.3 Кәсіпорындарда аутсорсингті енгізуге кететін шығындарының тиімділігін талдау

Нарықтық экономика жағдайында көптеген кәсіпорындар бәсекеге қабілеттіліктің күшеюіне, сыртқы ортаның тұрақсыздығының жоғарылауына байланысты кәсіпорындардың өміршендігін қамтамасыз ету мен экономикалық қаржылық тұрақтылығының көздерін табу мәселелері өзекті болып табылады. Кәсіпорынның негізгі емес қызмет түрлері өндіріс тиімділігін төмендетеді, бұл дегеніміз кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігінің төмендеуінің себебінің бірі болып табылады. Кәсіпорынның экономикалық тиімділігін жоғарылату үшін ұйымның өндірістік-шаруашылық қызметінде жаңа әдістерді енгізу, соның ішінде заманға сай жаңа технология ретінде аутсорсингтік қызметтер түрін қолдану болып табылады.

Тиімділік түрлі көрсеткіштермен көрсетілуі мүмкін. Экономикалық тұрақтылық – өндірістік кәсіпорындардағы аутсорсингті қолданудың басты мақсаттарының бірі болып табылады. Экономикалық тұрақтылықты сандық түрде бағалау бұл оның деңгейін басқаруға мүмкіндік береді. Экономикалық диагностиканы жасаудың басты мақсаты кәсіпорынның дағдарысты жағдайына ұшырамауына жол берілмеуі болып табылады. Кәсіпорынның көрсеткіштер жүйесі алынып отырған кәсіпорындардың сипатына сәйкес арнайы салалық ерекшеліктерін ескеруі керек және стратегиялық маңызды болуы керек. Жоғарыда айтылып өткенді ескере отырып, сонымен қатар, кәсіпорын қызметін экономикалық талдаудың дәстүрлі бағыттылығын айта отырып, кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығын келесідей көрсеткіштер жиынтығымен анықтауды ұсынамыз: кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы, кәсіпорынның табыстылығы, кәсіпорынның өтімділігі.

Экономикалық тиімділік көрсеткіштері кәсіпорындардың аутсорсингті пайдаланудың жалпы сипаттамасының нәтижесі болып табылады. Көрсеткіштер бізге аутсорсингтік қызметтерді қажетті деңгейде пайдаланғанға дейін және кейінгі нәтижелерді салыстыруға мүмкіндік береді. Ол үшін біз үш өндірістік кәсіпорындарды алдық. Біріншісі GAUDI PAINT сауда маркалы «SMASH LTD» ЖШС сулы дисперсиялық акрилді бояулар, элиталық сәндік жабындар, эмальдар, лактар және пасталар өндіретін алғашқы Қазақстандық зауыт. 1999 жылы Алматыда Импорт алмастырудың экономикалық бағдарламасы бойынша су-дисперсті акрилді бояулар, эмальдар, лактар және толтырғыштар өндіретін алғашқы зауыт салынды. Қазақстанда болмаған зауытты, заманауи құрал-жабдықтары бар зауытты, құрылыс үшін экологиялық таза материалдарды өндірудің жаңа технологияларын құруға кірісті. Өндірісті бастау үшін АҚШ пен Финляндиядан келген техниктер шақырылды, испан жабдығы сатып алынды. GAUDI PAINT сауда маркасының барлық бояулары Қазақстанның климаттық жағдайларына бейімделген. 2015 жылы SMASH LTD компаниясы жаңа жабдықтарды орнатып, өндірісті 50%-ға арттырады. Зауыт тәулігіне 50-60 тонналық бояулар шығарады. Өндірістің орташа жылдық көлемі 10 000

тоннадан астам бояу. 30-дан астам өнім шығарылады. «SMASH LTD» ЖШС кәсіпорын 2016 жылдан бастап келесідей аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданады: IT аутсорсингтік, маркетингтік және заңды.

Алдымен үш кәсіпорынның қаржылық тұрақтылықтарын есептеп аламыз. Содан соң экономикалық тұрақтылықтың интегралдық критерийлерін есептеп алып салыстырамыз.

26 Кесте – «SMASH LTD» ЖШС экономикалық тұрақтылығын бағалау және интегралды көрсеткіштер жиыны

Көрсеткіштер	Аутсорсингтік қызметтерді қолданғаннан кейін					$\Pi\left(\frac{K}{K}\right)$				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кәсіпорынның өтімділігін бағалау көрсеткіштері						0,41	0,16	0,24	0,5	0,56
Ағымдағы өтімділік	1,93	0,95	0,95	1,91	2,01	0,97	0,48	0,48	0,96	1,01
Жедел өтімділік коэффициенті	0,56	0,45	0,61	0,48	0,45	0,56	0,45	0,61	0,48	0,45
Абсолютті өтімділік коэффициенті	0,23	0,23	0,25	0,33	0,37	0,77	0,77	0,83	1,1	1,23
Кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы						1,7	2,07	2,71	6,15	6,23
Меншікті капиаталдың шоғырлану коэффициенті (тәуелсіздік)	0,7	0,62	0,6	0,75	0,83	1	0,89	0,86	1,07	1,19
Қаржылық тәуелділік коэффициенті	0,3	0,5	0,5	0,65	0,7	0,5	0,83	0,83	1,08	1,17
Қарыздарды меншікті капиталмен жабу	0,34	0,28	0,38	0,53	0,45	3,4	2,8	3,8	5,3	4,5
Кәсіпорынның рентабельділігі (табыстылығы)						0,66	0,78	2,03	0,65	3,46
Кәсіпорынның активтерінің рентабельділігі	0,29	0,32	0,68	0,21	0,53	1,45	1,6	3,4	1,05	2,65
Меншікті капиталдың рентабельділігі	0,12	0,14	0,24	0,26	0,26	0,48	0,56	0,96	1,04	1,04
Сату рентабельділігі	0,21	0,21	0,17	0,17	0,29	1,05	1,05	0,85	0,85	1,45
Өнім рентабельділігі	0,27	0,25	0,22	0,21	0,26	0,9	0,83	0,73	0,7	0,87
Іскерлік белсенділіктің тұрақтылығы						0,09	0,32	0,01	0,73	0,7
Сату көлемінің өсу коэффициенті	0,5	0,9	0,2	1,2	1,32	0,38	0,68	0,15	0,91	1
Капиталдың жалпы айналымдылық коэффициенті	2	2,1	1,5	3,1	2,65	0,5	0,53	0,38	0,78	0,66

26 Кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Меншікті капиталдың айналымдылық коэффициенті	2,4	4,4	1,2	4,3	4,5	0,53	0,98	0,27	0,96	1
Қор қайтарымдылығы	5,3	5,5	3,4	6,5	6,3	0,88	0,92	0,57	1,08	1,05
Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының интегралды көрсеткіштер жиыны						2,86	3,34	5	8,04	10,9
Ескертпе: Кәсіпорын мәліметтері негізінде автормен есептелінді										

Кестеде көріп отырғанымыздай, «SMASH LTD» ЖШС аутсорсингтік қызмет түрлерін 2016 жылы пайдалана бастаған. Осы кәсіпорында аутсорсингтік қызметтерді пайдалану барысында кәсіпорынға тиімді болғанын кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының интегралды көрсеткіштер жиынын есептеу арқылы байқауымызға болады. Аутсорсингтік қызмет түрін енгізіп пайдаланғаннан кейін, нәтижесін есептеу үшін соңғы бес жыл алынды. Көріп отырғанымыздай, 2017 жылы $I_{аут} = 2,86 \geq 5$, 2018 жылы $I_{аут} = 3,34 < 5$, 2019 жылы $I_{аут} = 5 \leq 5$, 2020 жылы $I_{аут} = 8,04 > 5$, 2021 жылы $I_{аут} = 10,3 > 9$ болғанын байқаймыз.

Зерттеу нәтижесін көріп отырғанымыздай, көрсеткіштер мәні 2019, 2020, 2021 жылдары 5-тен жоғары, бұдан аутсорсингтік қызмет түрін қолдану барысында кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығын жоғарылағанын байқауға болады. Ал, 2017, 2018 жылдары көрсеткіштер мәні 5-тен төмен болып тұр. Бұл аутсорсинг оң нәтижесін бермеді деп айтсақ болады. Бұл дегеніміз аутсорсингтік қызмет түрлерін қолдану кәсіпорын үшін тиімді болып тұр деп айтуға болады. Дегенмен, экономикалық тұрақтылықтың интегралды көрсеткіштердің жоғары болуын, аутсорсингтік жобаны қайта қарауды талап етеді.

«Collossal Building City» ЖШС 2011 жылы құрылған, кәсіпорын құрылыс монтажды жұмыстар бағытында қызметтер көрсетеді. Бұл кәсіпорын 2016 жылдан бастап аутсорсингтік қызметтерді пайдалана бастады. Соңғы төрт жылда келесідей аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданады: құқықтық қызмет көрсету және заңдық қызметтер. Бұл кәсіпорынның аутсорсингтік қызмет түрін қолданғаннан кейінгі соңғы бес жылды талдап өтейік.

27 Кесте – «Collossal Building City» ЖШС экономикалық тұрақтылығын бағалау және интегралды көрсеткіштер жиыны

Көрсеткіштері	Аутсорсингтік қызметтерді қолданғаннан кейін					$\Pi\left(\frac{K}{K}\right)$				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кәсіпорынның өтімділігін бағалау көрсеткіштері						0,14	0,62	2,16	0,44	0,58
Ағымдағы өтімділік	1,38	1,74	3,11	4,25	3,81	0,69	0,87	1,56	2,13	1,91
Жедел өтімділік коэффициенті	0,2	0,61	0,97	0,14	0,26	0,2	0,61	0,97	0,14	0,26

27 Кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Абсолютті өтімділік коэффициенті	0,31	0,35	0,43	0,44	0,35	1,03	1,17	1,43	1,47	1,17
Кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы						0,51	3,13	3,11	4,41	7,19
Меншікті капиаталдың шоғырлану коэффициенті (тәуелсіздік)	0,75	0,77	0,82	0,81	0,83	1,07	1,1	1,17	1,16	1,19
Қаржылық тәуелділік коэффициенті	0,45	0,5	0,55	0,56	0,62	0,75	0,83	0,92	0,93	1,03
Қарыздарды меншікті капиталмен жабу	0,3	0,4	0,35	0,4	0,55	3	4	3,5	4	5,5
Қаржылық леверидж	0,32	1,28	1,24	1,53	1,6	0,21	0,85	0,83	1,02	1,07
Кәсіпорынның рентабельділігі (табыстылығы)						1,27	0,35	1,83	3,64	2,47
Кәсіпорынның активтерінің рентабельділігі	0,31	0,34	0,41	0,42	0,41	1,55	1,7	2,05	2,1	2,05
Меншікті капиталдың рентабельділігі	0,31	0,16	0,11	0,15	0,12	1,24	0,64	0,44	0,6	0,48
Сату рентабельділігі	0,18	0,13	0,29	0,34	0,32	0,9	0,65	1,45	1,7	1,6
Өнім рентабельділігі	0,22	0,15	0,42	0,51	0,47	0,73	0,5	1,4	1,7	1,57
Іскерлік белсенділіктің тұрақтылығы						0,94	3,36	3,24	2,75	3,85
Сату көлемінің өсу коэффициенті	1,45	2,67	2,33	2,2	2,45	1,1	2,02	1,77	1,67	1,86
Капиталдың жалпы айналымдылық коэффициенті	4,1	4,4	5	4,5	5,1	1,03	1,1	1,25	1,13	1,28
Меншікті капиталдың айналымдылық коэффициенті	5	5,67	6,1	6	6,1	1,11	1,26	1,36	1,33	1,36
Қор қайтарымдылығы	4,5	7,2	6,5	6,6	7,2	0,75	1,2	1,08	1,1	1,2
Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының интегралды көрсеткіштер жиыны						2,86	7,47	10,3	11,2	14,1
Ескертпе: Кәсіпорын мәліметтері негізінде автормен есептелінді										

«Colossal Building City» ЖШС кәсіпорынның аутсорсингтік қызметті қолданғаннан кейінгі төрт жылда кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының жиынтығы өсумен байқалады. Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының интегралды көрсеткіштерінің нәтижесінің мәні келесідей болып тұр: 2017 жылы $I_{аут} = 2,86 < 5$, 2018 жылы $I_{аут} = 7,47 > 5$, 2019 жылы $I_{аут} = 10,3 > 5$, 2020 жылы $I_{аут} = 11,2 > 5$, 2021 жылы $I_{аут} = 14,1 > 5$ болғанын байқаймыз. 2018 жылдан бастап көрсеткіштер берілген нормадан асып тұр, яғни бұл кәсіпорында да аутсорсингтік қызметті қолдану кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығына тиімді екенін байқауға болады. Ал 2017 жылы аутсорсинг оң нәтижесін бермеді деп айтсақ болады.

«Универсал мастер» ЖШС 2016 құрылған. Кәсіпорын жиһаз өнімдерін өндірумен айналысады. Бұл кәсіпорын марткетингтік аутсорсингтік қызмет түрін қолданады.

28 Кесте– «Универсал мастер» ЖШС экономикалық тұрақтылығын бағалау және интегралды көрсеткіштер жиыны

Көрсеткіштер	Аутсорсингтік қызметтерді қолданғаннан кейін					$\Pi\left(\frac{K}{K}\right)$				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Кәсіпорынның өтімділігін бағалау көрсеткіштері						0,17	1,12	0,63	0,98	0,45
Ағымдағы өтімділік	1,68	1,39	7,36	1,14	1,44	0,84	0,7	3,68	0,57	0,72
Жедел өтімділік коэффициенті	0,69	0,78	0,34	0,77	0,81	0,69	0,78	0,34	0,77	0,81
Абсолютті өтімділік коэффициенті	0,09	0,62	0,15	0,67	0,23	0,3	2,07	0,5	2,23	0,77
Кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығы						0,14	0,08	0,07	0,06	0,31
Меншікті капиталдың шоғырлану коэффициенті (тәуелсіздік)	0,72	0,65	0,7	0,68	0,73	1,03	0,93	1	0,97	1,04
Қаржылық тәуелділік коэффициенті	0,6	0,63	0,56	0,65	2,35	1	1,05	0,93	1,08	3,92
Қарыздарды меншікті капиталмен жабу	0,78	0,72	0,34	0,6	0,7	7,8	7,2	3,4	6	7
Қаржылық левиридж	2,18	1,37	2,92	1,27	1,35	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01
Кәсіпорынның рентабельділігі (табыстылығы)						1,4	1,01	8,35	17,2	13,7
Кәсіпорынның активтерінің рентабельділігі	0,22	0,17	0,63	0,57	0,41	1,1	0,87	3,15	2,85	2,05
Ағымдағы активтердің рентабельділігі	0,36	0,33	1,11	0,12	0,97	1,44	1,32	4,42	0,48	3,88
Сату рентабельділігі	0,23	0,23	0,18	0,81	0,94	1,15	1,15	0,9	4,05	4,7
Өнім рентабельділігі	0,23	0,23	0,2	0,93	0,11	0,77	0,77	0,67	3,1	0,37
Іскерлік белсенділіктің тұрақтылығы						0,81	0,85	0,76	0,56	1,02
Сату көлемінің өсу коэффициенті	1,45	1,5	0,96	1,12	1,31	1,1	1,14	0,73	0,85	0,99
Капиталдың жалпы айналымдылық коэффициенті	3,7	3,3	4,2	2,65	3,55	0,93	0,83	1,05	0,66	0,89
Меншікті капиталдың айналымдылық коэффициенті	3,6	4,1	4,5	4,5	5,2	0,8	0,91	1	1	1,16
Қор қайтарымдылығы	7,4	8	5,7	7,6	6,5	1,23	1,33	0,95	1,27	1,08
Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының интегралды көрсеткіштер жиыны						2,52	3,06	9,82	18,8	15,5

Ескертпе: Кәсіпорын мәліметтері негізінде автормен есептелінді

Кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығының интегралды көрсеткіштерінің нәтижесінің мәні келесідей болып тұр: 2017 жылы $I_{\text{аут}}=2,52>5$, 2018 жылы $I_{\text{аут}}=3,06<5$, ал 2019 жылы $I_{\text{аут}}=9,82<5$ 2020 жылы $I_{\text{аут}}=18,8>5$, 2021 жылы $I_{\text{аут}}=15,5>5$ болғанын байқаймыз.

Зерттеу нәтижесін көріп отырғанымыздай, көрсеткіштер мәні 2019, 2020, 2021 жылдары 5-тен жоғары, бұдан аутсорсингтік қызмет түрін қолдану барысында кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығын жоғарылағанын байқауға болады. Ал, 2017, 2018 жылдары көрсеткіштер мәні 5-тен төмен болып тұр және оң нәтижесін бермеді деп айтсақ болады.

Жоғарыда зерттеліп отырған кәсіпорындардың нәтижесі бойынша, аутсорсингті кәсіпорынға енгізу және қолдану - ол кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығына оң әсер етеді. Сонымен қатар, кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығының, кәсіпорынның іскерлік белсенділігіне әсерін тигізеді.

29 Кесте – «SMASH LTD» ЖШС, «Colossal Building City» ЖШС, «Универсал мастер» ЖШС аутсорсингтік қызметті қолданғанға дейін және кейін көрсетілген үнемділік.

	«SMASH LTD» ЖШС	«Colossal Building City» ЖШС	«Универсал мастер» ЖШС
Аутсорсингті қолданғанға дейін	9936000	7040000	3 520 000
Аутсорсингті қолданғаннан кейін	5400000	4200000	1 800 000
Үнемділік 1 жылда	4536000	2840000	1720000
Үнемділік 5 жылда	22 680 000	14 840 000	8600000
Аутсорсингтің экономикалық тиімділігі	1,84	1,68	1,96
Ескертпе: кәсіпорындардың мәліметтері негізінде автормен есептелінді			

29-Кестеде көріп отырғанымыздай, «SMASH LTD» ЖШС аутсорсингті қолданғанға дейін және аутсорсингті қолданғаннан кейін кеткен шығындар мен үнемделген кәсіпорын қаражаты көрсетілген. Кәсіпорын 2016 жылдан бастап IT аутсорсингтік қызмет, маркетингтік, заң қызметтерін көрсету бойынша аутсорсингтік қызмет түрлерін қолдана бастады. Кәсіпорын аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданбаған уақытқа дейін кәсіпорын шығыны осы мамандар штатта болған уақытта бір жылда 9 936 000 теңге кетіп отырды. Ал аутсорсингтік қызметтерді қолдану барысында кәсіпорын бір жылда 5 400 000 теңге қаржы жұмсалатын болды. Кәсіпорын Аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданғаннан кейін бір жылда 4 536 000 теңге қаражат үнемделді. Ол дегеніміз соңғы бес жылда кәсіпорын 22 680 000 теңге үнемдей алғанан байқауға болады.

Жалпы аутсорсингтік қызметті пайдалану басқа да кәсіпорындарға қолданған тиімді ме әлде тиімді емес пе? Соны байқау үшін келесі екі кәсіпорынды зерттеп көрейік.

29-Кестеде көріп отырғанымыздай, «Collossal Building City» ЖШС аутсорсингті қолданғанға дейін және аутсорсингті пайдаланғаннан кейін кеткен шығындар мен үнемделген кәсіпорын қаражаты көрсетілген. Кәсіпорын 2016 жылдан бастап маркетингтік, заң қызметтерін көрсету бойынша аутсорсингтік қызмет түрлерін қолдана бастады. Кәсіпорын аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданбаған уақытқа дейін кәсіпорын шығыны осы мамандар штатта болған уақытта бір жылда 7040000 теңге кетіп отырды. Ал аутсорсингтік қызметтерді қолдану барысында кәсіпорын бір жылда 4200000 теңге қаржы жұмсалатын болды. Кәсіпорын бір жылда 2840000 қаражат үнемделді. Ол дегеніміз соңғы бес жылда кәсіпорын 14 840 000 теңге үнемдей алғанан байқауға болады.

29-Кестеде көріп отырғанымыздай, Универсал мастер ЖШС аутсорсингті қолданғанға дейін және аутсорсингті қолданғаннан кейін кеткен шығындар мен үнемделген кәсіпорын қаражаты көрсетілген. Кәсіпорын 2016 жылдан бастап маркетингтік қызметтерін көрсету бойынша аутсорсингтік қызмет түрін қолдана бастады. Кәсіпорын аутсорсингтік қызмет түрін қолданбаған уақытқа дейін кәсіпорын шығыны осы мамандар штатта болған уақытта бір жылда 3520000 теңге кетіп отырды. Ал аутсорсингтік қызметті қолдану барысында кәсіпорын бір жылда 1800000 теңге қаржы жұмсалатын болды. Кәсіпорын бір жылда 1720000 теңге қаражат үнемделді. Ол дегеніміз соңғы бес жылда кәсіпорын 8600000 теңге үнемдей алғанан байқауға болады.

Қорытындылай келе, аутсорсингті пайдалану барысында ол кәсіпорынның экономикалық тиімділігіне әсер ететінін байқауымызға болады. Жоғарыда көрсетілген талдауға байланысты көріп отырғанымыздай кәсіпорынның аутсорсингке берген қызметтерінің экономикалық тиімділігін де есептедік. «SMASH LTD» ЖШС $\Delta_{ат} = 1,84$, «Collossal Building City» ЖШС $\Delta_{ат} = 1,68$ және Универсал мастер ЖШС $\Delta_{ат} = 1,96$ көрсетіп тұр. Яғни бұл дегеніміз кәсіпорын аутсорсингтік қызмет түрлерін қолдану нәтижесі тиімді деген сөз. «SMASH LTD» ЖШС аутсорсингтік қызмет түрлерін қолдану барысында өз қаражатын 46%-ға, «Collossal Building City» ЖШС 40,3%-ға, Универсал мастер ЖШС 48,9%-ға дейін үнемдегенін көруімізге болады.

Кәсіпорын қызмет түрлері мен процестерінің бір бөлігін аутсорсингке беру кәсіпорынды икемді етеді. Елдегі экономикалық және нарықтық жағдайлар өзгерген уақытта кәсіпорындар оңай бейімделеді.

Қазіргі таңда, бәсекелік нарықтық жағдайда кәсіпорын басшылығының назары шаруашылық субъектілерінің тиімділігін арттыруға бағытталуы керек. Нарықтық инструменттердің бірі болып бизнес-жүйені рационалды түрде пайдалануға мүмкіндік беретін – аутсорсинг.

Аутсорсинг әдетте кәсіпорында мүлдем жаңа құрал ретінде көрінеді және өте прогрессивті болып табылады. Бұл тек прогрессивті ғана емес, сонымен қатар ол белгілі бір шарттарға бағынуы керек. Сонымен қатар, аутсорсинг кәсіпорын үшін болашағы бар басым бағыттарының бірі болып табылады. Аутсорсингті жүзеге асырудың пайдалылығы ең алдымен экономикалық тиімділік тұрғысынан қарастырылады. Қазіргі таңда

аутсорсингті тәжірибелік тұрғыдан қолдану мәселесі жеткілікті түрде зерттелген, дегенмен оны пайдалану проблемалары туралы аз айтылады және бүгінгі күні әлі туындауда.

Аутсорсингтік қызмет түрін пайдалану бұл батыстан келген тәжірибе болып табылады. Сондықтан, қандай да болмасын кәсіпорын аутсорсингтік қызмет түрін қолдану барысында белгілі бір нәтижеге қол жеткізуі керек. Осыған байланысты, осы бөлімшеде біз отандық үш кәсіпорындардың қандай аутсорсингтік бизнес-модельді, аутсорсингтің қандай қызмет түрлерін қолданатынын және осы қызметтерді пайдалану барысында қандай мәселелер, кедергілерге тап болғаны туралы салыстырмалы талдау жасаймыз.

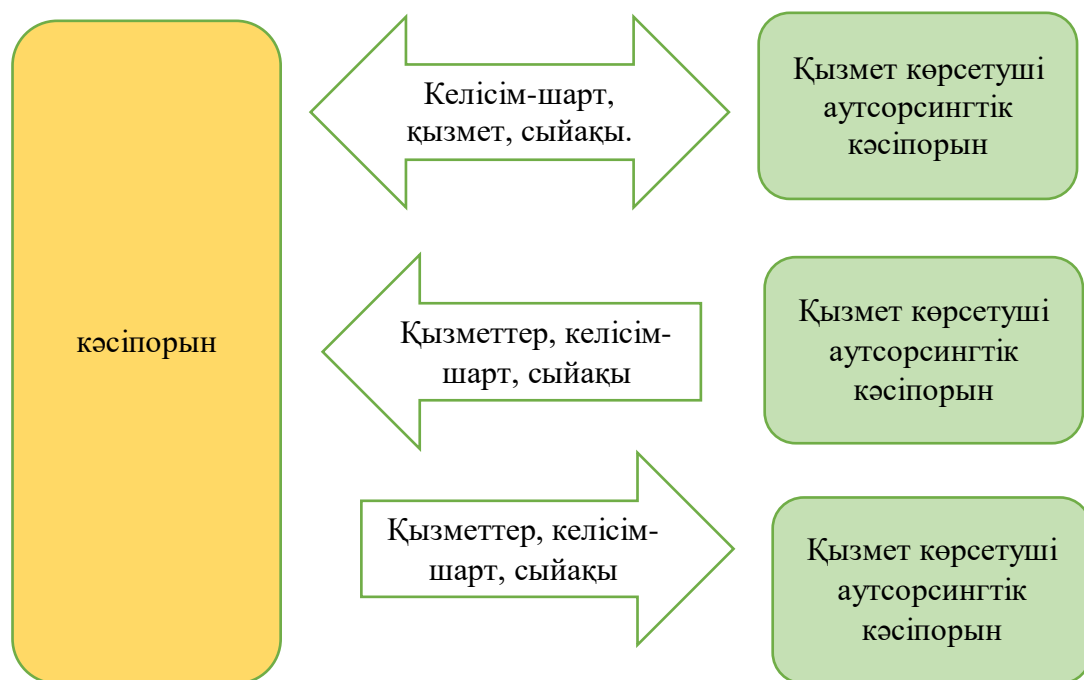
Тәжірибе жүзінде кәсіпорындар аутсорсингті қолдану барысында көптеген кедергілерге тап болады. Біз келесідей үш кәсіпорынды талдаймыз, SMASH LTD ЖШС, «Collossal Building City» ЖШС, Универсал мастер ЖШС.

Аутсорсингтік бизнес-модель түрін қолдануда кәсіпорын өзіне ыңғайлы критерий бойынша таңдайды. Тәжірибе жүзінде кәсіпорындар түрлі операциялық аутсорсингтік бизнес-модель түрлерін қолданады және тиімді модельді таңдау барысында кәсіпорын өз алдына қойған мақсатына жетуге тырысады, яғни ол бәсекеге қабілеттілігін арттыру немесе шығындарды төмендету және т.б.

«SMASH LTD» ЖШС өз қызметінде IT аутсорсингтік қызмет, маркетингтік және заңдық қызмет түрлерін қолданады. «SMASH LTD» ЖШС іріктемелі аутсорсингтік бизнес-модель түрін қолданады. Яғни, кәсіпорын аутсорсингтік қызметтің бір неше түрін ғана қолданады. Келісім шарттың ұзақтығына байланысты қысқа мерзімі аутсорсингтік бизнес-модель түрін пайдаланылады. Қысқа мерзімді аутсорсингтік келісім шарт бір жылға дейін ғана қалыптасады. Келісім шарт жыл сайын ұзартылып отырады. (пролонгация)

«SMASH LTD» ЖШС аутсорсингті қолдану барысында қиындықтарға тап болған. Аутсорсингтік қызметтерді ұсынып отырған кәсіпорын жұмысшыларының жауапкершілігінің төмендігі байқалады. Сондықтан аутсорсер кәсіпорынын дұрыс таңдай білу керек. Аутсорсингті пайдалану барысында мамандардың біліктілігінің төмендігі де байқалады. Келісім-шарт маңызды орын алады. Алайда серіктестік қатынастарды басқаруда қиындықтар туындайтынын айтып өтуге болады.

«Collossal Building City» ЖШС 2016 жылдан бастап аутсорсингтік қызметтерді пайдалана бастады. Соңғы төрт жылда келесідей аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданады: құқықтық қызмет көрсету және маркетингтік қызмет. Бұл кәсіпорын іріктемелі бизнес-модель түрін қолданады. Аутсорсингтік кәсіпорындармен келісім-шарт бір жылға жасалады.

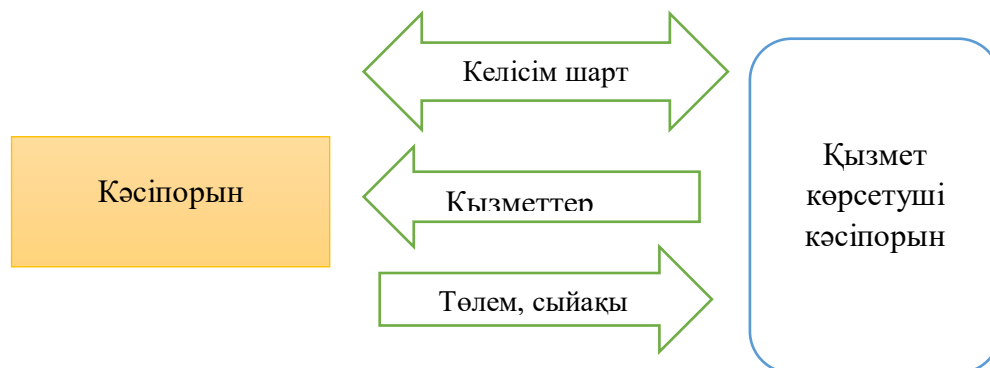


25 Сурет – Іріктелген аутсорсингтік модель
Ескертпе: [51] әдебиет көзінен алынған

«SMASH LTD» ЖШС, «Colossal Building City» ЖШС көріп отырғанымыздай, іріктелген аутсорсингтік моделін қолданады. Бұл бірінші кәсіпорын үш қызмет түрін, ал екінші кәсіпорын екі қызмет түрін аутсорсингке беру арқылы қызмет көрсетуші кәсіпорындармен жұмыс жасайтынын байқауға болады.

«Универсал мастер» ЖШС марткетингтік аутсорсингтік қызмет түрін қолданады. Бұл кәсіпорын толық бизнес-модель түрін қолданады. Аутсорсингтік кәсіпорынмен келісім-шарт бір жылға жасалады.

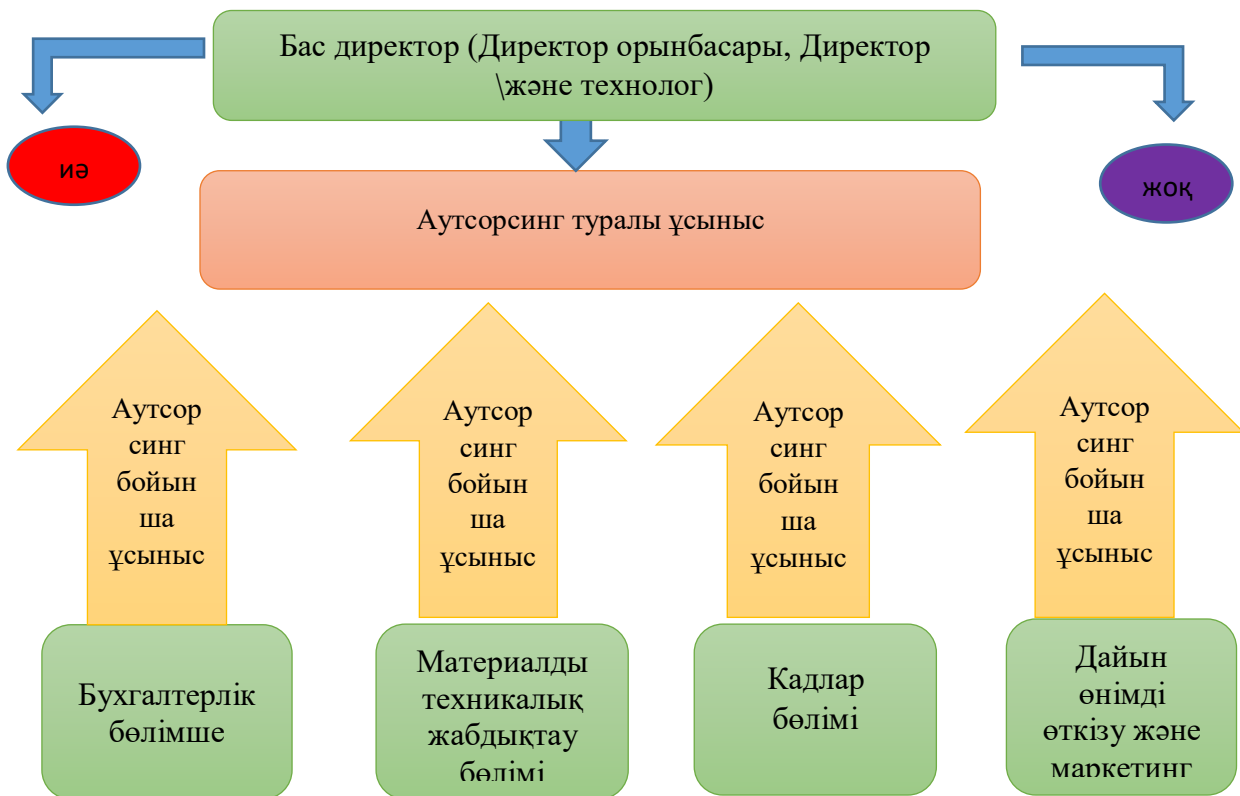
Жоғарыдағы аталып өткен кәсіпорын толық аутсорсинг моделі арқылы жұмыс жасайды:



26 Сурет – Толық аутсорсинг.
Ескертпе: [51] әдебиет көзінен алынған

Толық аутсорсингті қолдану бұл бір кәсіпорын және қызмет көрсетуші кәсіпорын арасындағы қатынас. Кәсіпорын бір ғана ақызмет түрін бір жеткізіп берушіге береді.

Жалпы жоғарыда зерттеліп отырған кәсіпорындарда аутсорсинг туралы шешім қабылдау келесі түрде жүзеге асырылады.



27 Сурет – Кәсіпорындардың аутсорсингтік қызметті қабылдап енгізу бойынша сызбасы.

Ескертпе:кәсіпорын мәліметтері негізінде автормен әзірленді

Жоғарыдағы суретте көріп отырғанымыздай, «SMASH LTD» ЖШС, «Collossal Building City» ЖШС және «Универсал мастер» ЖШС кәсіпорындары аутсорсингтік қызметтерді қабылдау барысында әр бөлімше жұмысты оңтайландыру және тиімді болу үшін аутсорсингтік қызмет түрін енгізу бойынша ұсыныс жасайды. Ал бас директор немес директор орынбасары аутсорсингтік қызметтерді қабылдау бойынша ұсынысты қабылдайды болмаса бас тартады.

Бұл кәсіпорындарда көріп отырғанымыздай аутсорсинг туралы ұсыныстар мен шешімдерді басшыға яғни директордың өзі қабылдайды.

Кәсіпорындар бойынша аутсорсингті енгізу барысында төлем шарт бойынша келісілген негізде жүргізіледі. Дегенмен, кәсіпорындардың тәжірибесі бойынша, аутсорсингті пайдалану барысында қызмет көрсету негізінде сапаның төмендігін байқауға болады дейді кәсіпорындар.

Қазіргі уақытта аутсорсинг тәжірибесінде көбіне қаржы, ақпараттық технология және логистика сияқты маңызды қызметтер көп қолданылады. Аутсорсингтің қолданыстағы тәжірибесін бақылай отырып, аутсорсингке SWOT талдау жасап көрдік. SWOT талдау аутсорсингтік қызметті басқаша көз қараспен қарап талдауға мүмкіндік береді. Аутсорсингтік қызметті SWOT талдаудың аутсорсингтің әлсіз және күшті жақтарын, мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлерін анықтауға мүмкіндік беріп және болашақта дұрыс шешімдер қабылдап, тиімді стратегияны жасаудың тәсілі болып табылады. Жоғарыда зерттелген кәсіпорындарды негізге ала отырып, SWOT талдау болашақта аутсорсингтің өмірлік жұмыс жасау қарқынын анықтауға да көмектеседі. Аутсорсинг кәсіпорын тиімділігін арттырып, тұтынушылардың тұтыну қабілеттілігін қанағаттандыратын болғандықтан, дұрыс шешім қабылдап, аутсорсингті пайдалану үшін кәсіпорын нақты тиімді шешім қабылдауы керек. Қандай да кәсіпорын болмасын өз қызметінің тиімділігін жоғарылатуға тырысады. Оны келесі кестеден байқауға болады.

30 Кесте – Аутсорсингтік қызметті пайдалану бойынша SWOT талдау.

Артықшылықтары	Кемшіліктері
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кәсіпорынның негізгі қызмет түріне назар аударылуы; 2. Шығындардың төмендеуі; 3. Қызмет көрсету сапасының артуы; 4. Көмек пен кеңес алу мүмкіндіктердің болуы; 5. Бухгалтерлік және салықтық есептің үздіксіз жүргізілуі; 6. Қауіп-қатерлерді бөлу; 7. Білікті мамандарды тарту; 8. Штат санын кеңейтуде қажеттіліктің болмауы; 9. Білікті жауапкершіліктің болуына кепілдік; 10. Икемділік 11. Уақыттың үнемділігі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Құпия ақпараттардың таралып кету қауіпі; 2. Келісім-шарт талаптарының орындалмауы; 3. Сапасыз қызмет көрсету; 4. Қызмет көрсетушінің біліктілігінің жеткіліксіздігі; 5. Тапсырыс беруші тарапынан мақсаттың нақтылығының жоқтығы; 6. Аутсорсерлік компанияның дұрыс таңдалмауы; 7. Аутсорсер жағынан бағалық қысымның көрсетілуі;
Мүмкіндіктері	Қауіп-қатерлер
<ol style="list-style-type: none"> 1. Өткен қателіктерді түзету; 2. Жаңа өнімдер мен технологияларды өңдеу, игеру; 3. Кәсіпорынның инновациялық жағынан дамуы; 4. Негізгі емес қызмет түрін дамыту және пайда табу мүмкіндігі; 5. Басқа кәсіпорындармен тәжірибе алмасу мүмкіндігі; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кәсіпорынның бөлімшелерін немесе қызмет түрін беруде жұмысшылардың наразылығы; 2. Жаңадан құрылған кәсіпорындардың басқарылуының әлсіздігі; 3. Алдыңғы шарттар бойынша аутсорсер кәсіпорындарының қызметтегі қызығушылығының төмендеп жоқ болуы; 4. Сәтсіз нәтижелер
Ескертпе: Зерттеу нәтижесінде автормен әзірленді	

Кәсіпорынның аутсорсингтік қызметті пайдалану үшін дұрыс таңдау жасалуы керек. SWOT талдауда көріп отырғанымыздай, аутсорсингтік қызметті пайдаланудың артықшылықтарының көптігіне қарамастан, аутсорсингтік қызмет түрі мен аутсорсингтік қызмет ұсынатын кәсіпорындарды да дұрыс таңдай білген жөн болады. Дұрыс таңдалмаған жағдайда кәсіпорын үшін теріс әсер етіп, кемшіліктер болуы мүмкін. Аутсорсингтік қызметті қолданудың жеке мүмкіндіктерін де айтып өтуге болады. Мықты серіктесі бар кәсіпорын оң нәтижелерге жетіп, жаңа мүмкіндіктерге қол жеткізуі де мүмкін. Яғни аутсорсингтік кәсіпорынды таңдай білетін ұйым үшін мүмкіндіктер көп деп айтуға болады.

Сонымен қатар, басқа да бизнес процестегідей аутсорсингтік қызметтерді пайдалану барысында да міндетті түрде қауіп-қатерлер де кездеседі. Соның ішінде алдыңғы шарттар бойынша аутсорсер кәсіпорындарының қызметтегі қызығушылығының төмендеп жоқ болуын айтып өтсек болады.

SWOT талдау жасау аутсорсингтік қызметтің мүмкіндіктерін білудің қуатты әдісі болып табылады.

Соңғы жылдары бизнеске пайдасын барынша арттыруға мүмкіндік беретін маңызды құралдардың бірі болып табылады. Қазақстан дамыған сайын, еліміздегі кәсіпорындар өзгерістерді дұрыс қабылдай алып, төтеп беруі керек. Аутсорсингтік бастамалар кәсіпорындардың экономикалық тиімділігі мен өнімділігін арттыруға бағытталған. Ол табысты арттыруға, бәсекелік қабілеттілікті жоғарылатуға және тағы да сол сияқты кәсіпорын мақсаты мен міндеттері үшін маңызды мотивтерді пайдалануға ұмтылады. Аутсорсингтік қызмет түрлерін пайдалануда SWOT талдау жүргізу маңызды және нәтижелі болды деп есептейміз. Болашақта, аутсорсингтік қызметтерді пайдалану барысында елімізді әлемдік нарыққа шыға алатын мүмкіндіктер бар деп айтуға болады. Себебі, еліміз әлемдік нарыққа шығуы үшін көптеген мүмкіндіктер бар: еліміздегі инфрақұрылымның дамуы, стратегиялық жоспар, ағылшын тілінің кең етек ала бастауы және т.б.

Екінші бөлім бойынша қорытындылар:

Диссертациялық жұмыс бойынша келесідей тұжырымдар жасалды:

1) Жалпы шет елде аутсорсингтің даму жағайы мен оған болашақта дамуына болжам жасалды. Қазақстанда аутсорсингтің даму жағдайына сауалнама жүргізіліп, талдау жасалды. Талдау бойынша көбіне аутсорсингтік қызмет түрлерін ЖШС және көбіне өндіріс саласы бойынша көп пайдаланады.

2) Екінші бөлімше бойынша аутсорсингті пайдаланылған кәсіпорындар бойынша сызықтық модель құрылып, табыстылыққа аутсорсингтің әсер ететіні көрініп тұр.

3) Аутсорсингтің тиімділігін анықтау үшін аутсорсингтік қызмет түрін қолданатын кәсіпорындарда аутсорсингтің тиімділігіне бағалау жүгізілді. Бағалау бойынша аутсорсингті пайдаланылған кәсіпорындардың тиімділігі жоғарылағанын көрсетеді.

4) Кәсіпорындардың аутсорсингті пайдалану барысында қалай енгізілгені, кім шешім қабылдайтыны қарастырылып, SWOT талдау жасалды.

3 ҚАЗАҚСТАНДЫҚ КӘСІПОРЫНДАРДА АУТСОРСИНГТІК БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЖҮЙЕСІН ЕНГІЗУДІ ЖЕТІЛДІРУ БАҒЫТТАРЫ

3.1 Аутсорсингті енгізудің өзекті мәселелері және шешу жолдары

Теория жүзінде көптеген кәсіпорындар оң нәтижелер күтеді. Дегенмен, аутсорсингті пайдалануға дейінгі қорқыныш пен тәуекел, сонымен қатар аутсорсингті пайдаланғаннан кейін мәселелер туындап жатады. Бұл шыққан мәселелерді біз екінші бөлімде талдау жүргізу нәтижесінде анықтадық. Ол кәсіпорындар бойынша сауалнама жүргізу барысында және кәсіпорындардың аутсорсингтік қызметтерді пайдаланғаннан кейін кездесетін мәселелері анықталды. Осыған байланысты біз аутсорсингті пайдалану барысында мәселелердің шығуына жол бермеу үшін осы бөлімде шешу жолдарын қарастырып өтетін боламыз.

Аутсорсингтің артықшылықтары бірінші бөлімде айтып өткендей айтарлықтай көп болуы мүмкін, яғни ол шығындарды үнемдеу мен экономикалық тиімділігін жоғарылатудан бәсекелік артықшылыққа дейін болуы мүмкін. Тәжірибе бойынша мықты кәсіпорындармен қатар, стартаптар да аутсорсингтің пайдалы, тиімді екенін көрсетеді. Жеткізіп берушілерді бақылап тұру аутсорсингпен байланысты жиі кездесетін іскерлік тәуекел болып табылады. М. Поткани аутсорсингті пайдалану кезінде өте маңызды деген тәуекелдерді көрсеткен болатын [107]:

– кәсіпорынның бөлінген негізгі емес қызмет түрін бақылай алмау қорқынышы. Бұл жағдайда кәсіпорын инновациялар мен ақпараттың таралып кету қауіпі үшін қажет білімнен немесе маңызды іс-шаралар мен мәселелерді орындауда ноу-хаудан айырылып қалу қорқынышы.

– маңызды ішкі ақпараттар мен деректердің ағып кетуінен қорықу;

– аутсорсингтік жобаға кеткен шығындардан және аутсорсингті пайдаланғаннан кейінгі тиімділікті есептеуден қорықу; аутсорсингке байланысты кеткен шығындар тәуекелі және тиімділігі - аутсорсинг процесін басқаруға байланысты болып келеді [108].

Сонымен кәсіпорын аутсорсингті пайдаланғанда кездесетін маңызды тәуекелдерді атап өтейік және шешу жолдарын қарастырып өтейік. Кәсіпорын үшін маңызды тәуекелдер болып келесілер табылады.

Екінші бөлімдегі талдау бойынша аутсорсингті қабылдау барысында қиындататын мәселелер туындайтыны көрінді. Бірақ, аутсорсингтің тиімді тәжірибесін кез келген масштабтағы кәсіпорын пайдалана алатындай, осы проблемаларды шешудің оңай жолдарын қарастырып өтсек болады.



28 Сурет – Кәсіпорынның аутсорсингтік қызметтерді қолдану барысында кездесетін тәуекелдері

Ескертпе: зерттеу нәтижесінде автормен жасалды

Осы тәуекелдерге тоқталып және шешу жолдарын қарастырып өтейік:

1. Сенімділік бойынша мәселелер. Сенімділік рөлі жаһандану тенденцияларына байланысты өсіп отырады. Сенімділік әлеуметтік коммуникация мен экономикалық қарым-қатынастың құрылымдық механизімі болып табылады. Екі жақ арасында сенімділік орнату үшін ұзақ уақыт қажет. Кейбір жағдайда кәсіпорын аутсорсермен ұзақмерзімді негізде жұмыс жасау керек пе жоқ па, бұл жағдайда кәсіпорында ойлануға көп уақыты да болмайды. Мұндай шешімдер бизнесте тез арада қабылдануы керек. Егер кәсіпорын өзінің бизнес процестерін аутсорсингке беру туралы ойлау сатысында болса, онда кәсіпорын мыңдаған қашықтықта тұрған кәсіпорынға, ұйымға қалай сенуге болатыны туралы да ойланады. Сенімділік аутсорсингтік ұйымның тәуекелдерін талдау нәтижесінен кейін ғана білуге болады және тәуекелдерді төмендету мүмкіндіктеріне ие болады. Бұны егер аутсорсингтік ұйым қызмет нәтижесіне нақты болжам жасап берсе, өзіңіздің серіктесіңіз бола алатын аутсорсингтік ұйым арқылы ғана білуге болады.

Шешу жолдары:

- аутсорсингтік ұйымның, компанияның жетілу кезеңі: ұйым нарықта қанша уақыт қызмет істеді, яғни нарықтағы орны, жобаның орташа мөлшері, жұмысшылардың саны және т.б.

- аутсорсингтік ұйымның ұзақ мерзімді жобалар саны, жұмысшылар саны және сәтті жобалардың саны;

- аутсорсингтік ұйымның сайты. Егер олар өздері үшін құнды нәрсе жасай алмаса, сіз үшін қандай құнды нәрселер жасай алуы мүмкін;

– аутсорсингтік ұйымның әлеуметтік желілердегі қызметі. Яғни бұл жерде, IT, бухгалтерлік есеп, маркетинг не болмаса тағаммен қамтамасыз етілетін қызмет түрлері болса да, күшті тәжірибелерімен бөлісіп отыруы керек;

– аутсорсингтік ұйымның біліктілігін арттырып, білімін дамытуы, техникамен қамтамасыз етіліп дағдыларын дамытуы және ол компанияның жаһандық шараларға қатысуы болып табылады;

– мүмкіндігінше аутсорсингтік компанияның рейтингісін тексеру;

– тақырыптық зерттеулер. Оған келесілер жатады: тұтынушыларды зерттеу, серіктесу тарихы, тұтынушы шешкісі келген мәселелер, пайда болған мәселердің қалай шешілгені және т.б.

– тұтынушылар пікірін қарау. Ескі тұтынушылармен сөйлесу маңызды, себебі олар шындықты айтады.

2. Басқа топпен жұмыс жасау тәжірибесінің жоқтығы. Тұтынушы кәсіпорындар көбіне қашықтықтан команда тартуға немесе жалдауға дайын емес екендерін немесе жергілікті қызметкерлер керек екенін айтады. Бұл мәселе көбіне аутсорсингтік ұйымдармен жұмыс жасамаған, қашықтықтан басқару тәжірибесі жоқ кәсіпорындар айтады.

– шешу жолдары: қашықтықтан командалық интеграциялық жұмыс істеп қалыптасқан моделі бар аутсорсингтік ұйымды таңдау керек. Бұл модельдің бар болуы жеткізіп берушінің қажетті тәжірибесі мен дағдысы сәтті серіктестік үшін бар екенін дәлелдейді. Сонымен қатар, сіздің әлеуетті серіктесіңіз қашықтықтан жұмыс жасаудың барлық аспектілері бойынша тренингтер мен кеңестер өткізе алуы керек.

3. Білімді беру. Аутсорсингтік қарым қатынасының сәттілігіне әсер ететін маңызды факторлардың бірі ол білім беру болып табылады. Аутсорсингтің негізгі түрінде білім берудің екі түрі бар. Біріншісі кәсіпорыннан, яғни ол аутсорсерден бірдеңе өндіріп шығаруын қалайтын кәсіпорындар. Бұл жерде компания сізге қажет нәрсені ұсына алатындығына көз жеткізу үшін ол барлық ақпараттар мен мәліметтерді бере алса, онда аутсорсингтік ұйым да талап етіліп отырған затты өндіріп бере алады. Екінші, ноу-хау және өндірілген өнім сатып алушы құқығына берілмейді. Осылайша аутсорсингтік сәтті жоба бұл үздіксіз білімді қажет ететін екі жақты кәсіпорын қатынасы болып табылады.

Шешу жолдары:

– технология туралы айтсақ, бизнес процестерді түсінетін, қолмен ақпарат жинау шеңберінен шыққан заманауи бағдарламалық құралдарға ие аутсорсингтік компанияларды іздеу қажет. Бұл білім берудің нақты, тез және тиімді болуын қамтамасыз етеді.

– сонымен қатар, әр дайым білім берудің жаңа технологияларын іздейтін аутсорсерлерді таңдау маңызды. Тиімді технологиялық саясаттың қабылдануы кәсіпорынға үлкен дивиденттер әкеледі және алға қойылған мақсатына жетуге септігін тигізеді.

– білім беру процесінің бөлігі ретінде инновациялық жол картасын жасай алатын аутсорсингтік ұйым іздеген дұрыс. Бұл нақты саланы оңтайландыру үшін және қызмет түрлерін жүзеге асырып, тез және ұзақ мерзімді пайданы қамтамасыз ету үшін білімінің қабілеттілігі мен тереңдігін көрсетеді.

4. Құпиялылық және интеллектуалды меншік. Құпиялылық қандай кәсіпорын болмасын маңызды мәселелер мен тәуекелдердің бірі болып табылады. Кәсіпорын аутсорсингтік ұйымды жалдаған кезде кәсіпорын өзінің маңызды деректері мен зияткерлік меншігін қорғауы қажет. Ол үшін сенімді аутсорсингтік ұйым іздеу керек.

Шешу жолдары:

– кәсіпорынға қатысты қандай да болсын ақпараттық мәселелерді жарияламау туралы келісім-шарт.

– егер кәсіпорын құпия мәліметтермен жұмыс жасап тәжірибесі болса дұрыс болады.

– сонымен қатар аутсорсингтік кәсіпорынның қаржы, медицина секторларында және мемлекеттік деңгейде сәтті аяқталған жобалары болса, тиімді болатын еді.

– сонымен қатар, меншік құқығы мен құпиялылықты қорғауға қатысты қызмет көрсету деңгейіндегі келісім-шартқа қажетті ережелер мен ескертпелерді енгізу қажет.

5. Жасырын және белгісіз ақпараттар. Мысалы, кәсіпорын аутсорсингтік ұйымды өзінің шығындарын төмендету үшін жалдаған делік, бірақ, жеткізіп беруші жаңа өзгеріс барысында жаңа шығындар жасап шығуы мүмкін, өзгерістер қызмет көрсету кезінде немесе бейімделу кезінде болуы мүмкін. Осылайша аутсорсингтің жалпы құны өсуі мүмкін. Аутсорсингтік ұйымдар жасырын шығындарды орта есеппен 25%-ға дейін жоғарылатады екен.

Шешу жолдары:

– жұмыс масштабын үлкейту немесе кішірейту керек болатын болса, кәсіпорын ағымдағы қажеттіліктерді анықтап, болашақта болып қалатын қажеттіліктерді ескеру қажет.

– аутсорсингті енгізу барысында аутсорсингке дейін және кейін тәуекелдерді анықтау қажет.

– келісім-шартта туындауы мүмкін болатын қосымша шығындардың тізімі кіруі керек.

– егер кәсіпорындағы қызметкерлердің заң жүзінде тәжірибесі болмаса, онда көмек алу үшін заңгерлік ұйымдармен байланысу керек.

6. Аутсорсингтік ұйымның қызмет көрсету сапасы. Аутсорсингті пайдалану себептерінің бірі бұл өз ішкі персоналына қарағанда аутсорсердің көрсеткен қызметінен сапалы қызмет күту, алу болып табылады. Алайда, кейбір жағдайларда кәсіпорын аутсорсерге сөзсіз сеніп қалуы мүмкін болып жатады, ол уақыттарда да кеш болуы мүмкін.

7. Үрдістің бақылаудан тыс қалуы. Кәсіпорын өз қызметтерінің бір бөлігінің орындалуы үшін аутсорсингтік кәсіпорынды жалдау дегеніміз

бақылау процесін, бақылауды беруді білдіреді. Егер атқарылатын жұмыс негізгі емес қызмет түрі болса, онда бұл маңызды емес болуы да мүмкін. Ал егер, ол маңызды қызмет түрлерін орындау барысында бақылау болмаса, бұл жағдайда уақыт пен қаражатты жоғалтып алу мүмкін.

Шешу жолы: Қарым қатынасты жақсартудан бастап, серіктестіктің барлық мәселелерін талқылау керек. Аутсорсингтік компанияның талаптарды қадағалайтын бағдарламасын пайдаланатынына көз жеткізу керек, яғни мұнда тапсырыс беруші кәсіпорын өзгеріс енгізіп, өз ойын қосуына болады. Жобаның күрделілігіне байланысты күнделікті немесе апта сайын тұрақты есеп беруді орнатқан жөн.

8. Жеткізіп берушінің өміршеңдігі. Аутсорсингтік ұйым тұтынушыларының тағы да маңызды мәселелерінің бірі, аутсорсерлер сәтсіздікке ұшыраған жағдайда тұтынушыларды маңызды қызметтер мен жүйелерге қол жеткізе алмайтын жағдайға дейін жеткізілуі мүмкін.

Шешу жолы: осындай тәуекелдерді төмендету үшін тұтынушы кәсіпорын нақты және құрылымдық тәсілді ұстану керек. Аутсорсермен келісім-шартқа отырмас бұрын тұтынушы кәсіпорын кешенді тексерісті нақты және егжей-тегжейлі орындауы керек.

Жоғарыда айтылған маңызды аутсорсингтік тәуекелдерді аутсорсингтік өңдеулер мен командалық топты мұқият таңдау барысында болдырмауға болады. Кейде нақты тексеріс пен дайындық жалықтырып жіберуі де мүмкін, бірақ, нәтиже кәсіпорын күткендей болуы керек.

9. Қате күтімдер. Кәсіпорынның аутсорсингті пайдалану алдында серіктеспен, жобаға қатысты қатынастар мен тәжірибесі аз немесе мүлдем болмаған жағдайда жаңа жобалар барысында тиімді оң үміттер күтеді. Бұл жерден кәсіпорындар тиімділік, өнімділік пен сапаны күтуі мүмкін.

Шешу жолдары. Жалпы бұл жағдайда кәсіпорын үнемі кездесулер өткізіп тұру керек, кезеңімен нәтиже көрсететін құжаттарды алып, талдап тұру қажет.

10. Жасырын шығындар. Есте болу керек, кейбір жағдайларда қызмет көрсетуші ұйым, келісім шарт шеңберіне кірмейтін жұмыс үшін ақы төлеуді күтеді. Яғни, келісім шартта көрсетілгеннен көп қаржы жұмсалып қойылуы мүмкін болып жатады. Мұндай жағдайда келесідей шешу жолдарын қарастыруға болады.

Шешу жолдары.

– біріншіден аутсорсингтік ұйымның бағаны қалай ұсынғанына және қаржыны бөлуді қалай суреттейтініне назар аударылғаны дұрыс;

– сонымен қатар келісім шартта, бекітілген баға, қызмет үшін бекітілген баға сияқты тармақтарын таңдаған дұрыс;

– келісім шартта ҚҚС немесе басқа да төлемдердің болмауын қадағалау керек;

– жобаның талаптарын нақты анықтап алған дұрыс. Бұл міндеттерді орындауға кететін уақытты үнемдеп және процестің қайталану ықтималдылығын төмендетеді;

Аутсорсинг бойынша шешім қабылдаған уақытта оңтайлы нәтижеге келу үшін барлық қауіп-қатерлерді ескерген жөн.

Кәсіпорын белгілі бір процесін аутсорсингке бергенде, жұмысшылар ыңғайсыз сезініп немесе жұмысынан айырылып қалуынан қорқуы мүмкін. Бұл да жалпыға ортақ бір маңызды мәселелердің бірі болып табылады. Бұл жағдай кәсіпорынның жұмысшылармен ашық болып, бұл шешім кәсіпорынға мақсатының орындалуын қамтамасыз ететін тиімді стратегия екеніне көз жеткізу. Сыртқы жеткізіп берушілер, яғни мердігерлер сіздің жобаныңға қатысқан уақытта жұмыс жасайтын жұмысшылар санының қысқарылуына көп қорқуы мүмкін, алайда ол көп жағдайда бола бермейді. Бұл дұрыс емес, кәсіпорында жұмысшылар қалуы мүмкін, бірақ мердігерлік ұйымнан жұмысты үйлестіру үшін жұмысшылар жалданылуы мүмкін.

Экономикада және кәсіпорында болатын тұрақсыз жағдайлар кәсіпкерлер үшін бизнестің өмір сүруіне қиындық туғызады. Олар шығындарын қайтадан талдайды және оны азайтудың оңтайлы жолдарын іздестіреді. Аутсорсинг қаржыны үнемдеудің маңызды тәсілдерінің біріне айналды. Қазіргі таңда аутсорсинг өзінің тиімділігін бірнеше рет дәлелдеді. Бірақ оның сәтті жүзеге асып орындалуы осы бизнес-модельге көшу кезінде туындайтын тәуекелдерді басқару сапасына тікелей байланысты екенін атап өткен жөн. Сонымен қатар аутсорсингті енгізу барысында келеңсіз жағдайлар да болуы мүмкін. Оны біз екінші талдау бөлімінде көрсеткен болатынбыз.

И.С. Шиткиннің пайымдауынша аутсорсинг келісімшарты мен қосымша қызмет көрсету келісімшартын ажырата білген жөн. Бухгалтерлік қызметті көрсететін ұйым басқа да қызмет түрін көрсету міндеттемелерін өз мойнына алмайды (өндіріс, басқару, құрылыс және т.б.), себебі оның басты міндеті – белгілі бір мөлшерде білікті мамандармен қамтамасыз ету болып табылады.

Т.Ю. Кашунов бойынша аутсорсингті жүзеге асыру барысында екі кәсіпорын арасында азаматтық-құқықтық келісімшарт жасалады және аутсорсингтік қызмет көрсететін ұйымның қызметшілері осы кәсіпорынның штатында болып, өз қызметтерін келісімшарт жасалған кәсіпорында жүзеге асырады. Яғни, қызметкерлердің еңбек функциясын орындау ерекшелігі олар, қызмет көрсететін кәсіпорын штатында қалып, іс жүзінде өз жұмыстарын басқа кәсіпорындарында орындап, ұйымның талаптары мен арнайы ережелеріне бағынады [108].

Дегенмен, Америкадағы аутсорсинг мақаласында «Аутсорсингті реттейтін жалпы ұлттық заңнама бар ма?» деген сұраққа, жауап келесідей болды: «Аутсорсинг операцияларын реттейтін нақты федералды АҚШ заңы жоқ». Бұл транзакциялар әдетте, әр штаттың келісім шарт заңдары немесе аутсорсинг операцияларына қатысты маңызды мәселелерді шешетін штат немесе федералды заңдармен шешіліп отырады.

31 Кесте – Аутсорсингті енгізу барысында келтірілген тәуекелдер мен болатын тәуекелдерді алдын алу шаралары

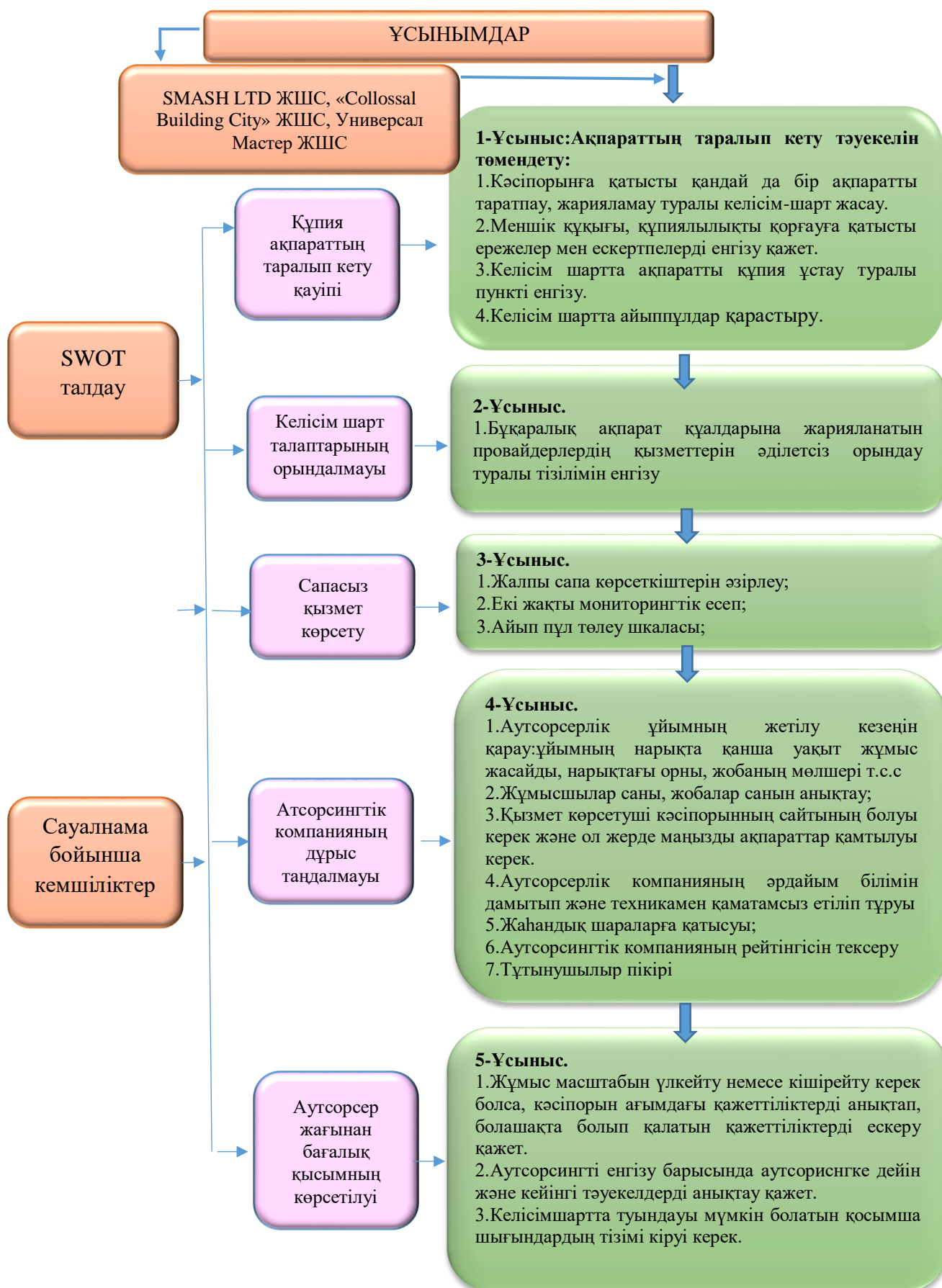
Тәуекелдер	Шешу жолдары
1	2

31 Кестенің жалғасы

1	2
Монополизм	Қызмет көрсетуші нарықты алдын ала зерттеу
Келісім шарттың орындалмау қауіпі	Айыппұл қарастыратын келісім шарттың сауатты жобасын жасау; Бұқаралық ақпарат құлдарына жарияланатын провайдерлердің қызметтерін әділетсіз орындау туралы тізілімін енгізу;
Аутсорсингке берілген процесті басқару мүмкіндігінен айырылу	Бір жыл ішінде әр түрлі кезеңдерде келісім шарттың орындалуын бақылау;
Аутсорсингке берілген қызметтің орындалмау технологиясының бұзылуы	Келісім шартты жасау барысында осы бөлімді кәсіби түрде орындау қажет, шарттың келесідей талаптарын атап өткен дұрыс: – Тұтынушылардың қызмет көрсету сапасын бақылау; – Көрсеткіштерді екі жақты бақылау; (ұсынылып отырған қызметтердің сапасы мен қауіпсіздігін сипаттайтын құжат);
Заңдық базаның жетілмегендігі	Заңдық базаны жетілдіру;
Жеткізіп беруші жұмыс барысында құпиялылықты бұзуы	Келісім шартта ақпаратты құпия ұстау туралы пунктін енгізу; Келісім шартта айыппұлдар қарастыру;
Экономикалық пайданың төмендеуі	Бизнес процесті сапалы түрде ұйымдастыру; Ресурстарды тиімді пайдалану; Тапсырыс берушінің келісім шарттағы ережелердің орындалуын бақылау;
Сапаның төмендеуі	Келісім шарттың басқа да талаптары арасында келесідей талаптарды бөліп көрсету: – Жалпы сапа көрсеткіштерін әзірлеу; – Екі жақты мониторингтік есеп; – Айып пұл төлеу шкаласы;
Ескертпе: дереккөз ретінде автормен әзірленді	

Кәсіпорынның қандай да түрі болмасын ірі немес шағын бизнеспен айналысуы мүмкін, олар өз бизнес қызметтерін жеңілдетіп тиімділігін арттыру барысында аутсорсингті таңдайды. Demension Data бұлтты бизнестің және қызметтерді басқаруды дамыту менеджері Патрик Шеренің айтуы бойынша кәсіпорын үшін ең маңызды критикалық, яғни сыни мәселе ол ұсынылатын қызметтің нақты сипаттамасы болып табылады. [109]

Аутсорсингтік келісім шарт дегеніміз – бұл аутсорсингтік компаниядан күтетін барлық мәліметтерді қамтитын құжат болып табылады. Онда тек жұмыс қана емес, сонымен қатар, сапа параметрлері, бағасы, мерзімі және сыйақы және т.б. қатысты мәліметтер болады. Аутсорсинг кәсіпорынның негізгі қызмет түріне көңіл аударуға және негізгі емесе қызмет түрлерін, корпоративтік ролдерді мамандандырылған кәсіпорындарға беру арқылы кәсіпорындар мен ұйымдардың қызметін оңтайландыруға мүмкіндік береді. Бұл кәсіпорынның келесідей қызмет түрлерінің жұмыс жасау тиімділігінің жоғарылауын жоғарылатады: ақпараттық технологиялар, жеткізіп беру мен жабдықтау, қаржымен қамтамасыз ету, персонал мен өндіріспен қамтамасыз етеді [110].



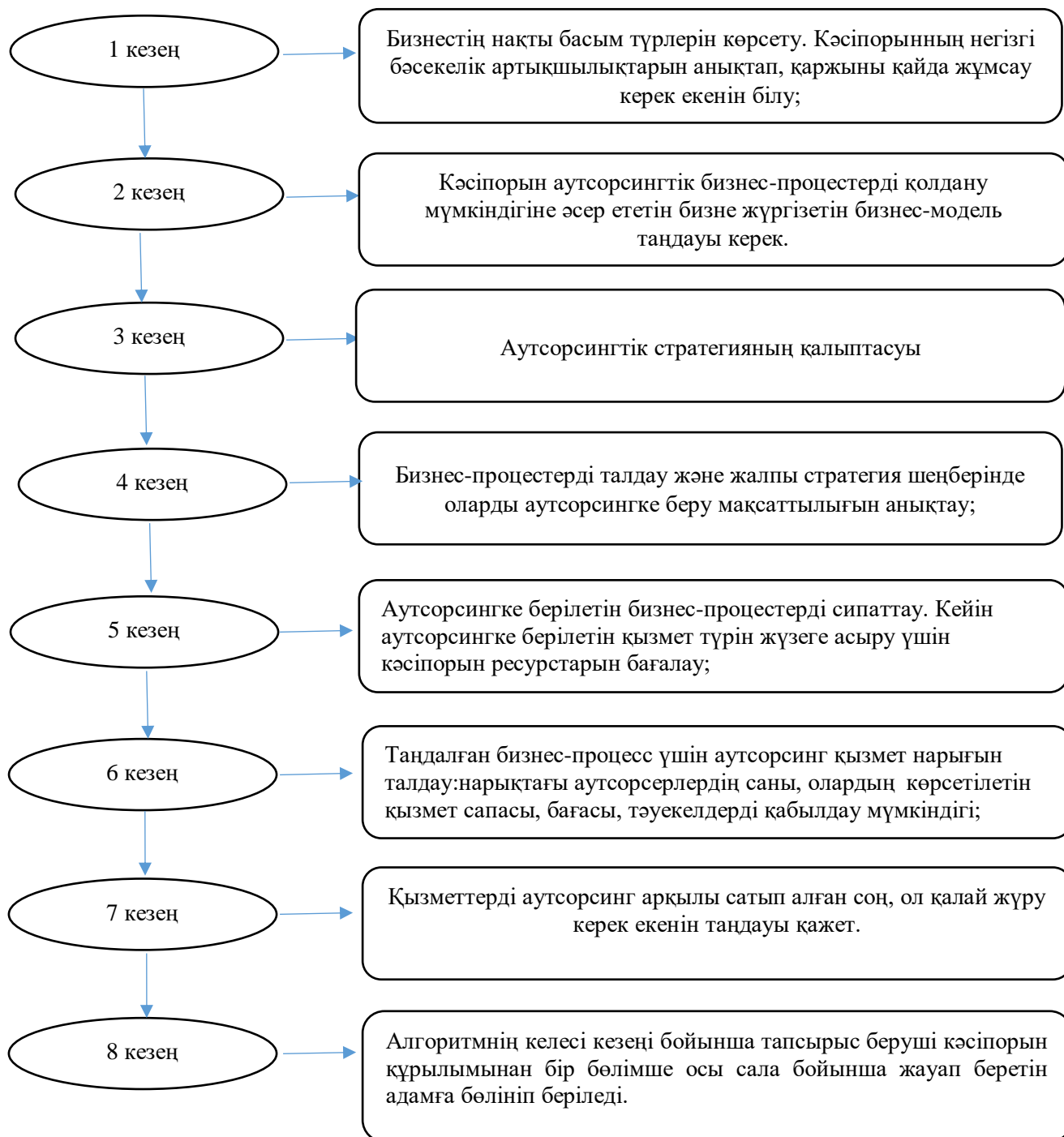
29 Сурет – Жүргізілген зерттеулер нәтижесінде анықталған мәселелерге ұсыныстар.
Ескерпет: Зерттеу нәтижесінде автормен жасалды

Экономикалық жағынан қиын кездерде кәсіпорындар көбіне шығындарды төмендету және үнемдеуге қол жеткізудің жолдарын іздейді. Айтып өткеніміздей аутсорсинг шығындарды үнемдеудің, кәсіпорынның тиімділігін арттыратын құралдардың бірі болып табылады. Сонымен қатар, ол қызметтердің жақсаруына, ұйым мен кәсіпорын үшін жақсы, заманауи технологияларды енгізуге, қол жеткізуге мүмкіндік береді. Statista мәліметтері бойынша әлемдік нарықта аутсорсингті қолдану көлемі 92,5 миллиард долларды құраған болатын. Алайда аутсорсингті енгізу барысында ешқандай мәселелер, қауіптер төндірмесе, біз аутсорсингті енгізу мәселелерін талқыламас едік. Кәсіпорын өз қызмет түрлерін аутсорсингке беру кезінде жиі және кенеттен пайда болатын тәуекелдерге тап болатынын зерттеу арқылы байқадық. Сол тәуекелдерді болдырмас үшін зерттеу жүргізу нәтижесінде 29-суретте ұсынымдар көрсетілген.

3.2 Қазақстан кәсіпорындарында аутсорсингтік бизнес-модельді енгізу алгоритмі

Аутсорсингтік бизнес-модельді сәтті қолданудың негізі ішкі және сыртқы ресурстарды талдауды ескере отырып, алдын ала нақты жоспарланған тиімді экономикалық модель құру болып табылады. Аутсорсингтік жобаны тиімді нәтижелі түрде жүзеге асырудың негізгі технологиясы болып талдау жүйесінің жүйелілігі, аутсорсингті пайдалануда мақсаттылық бойынша шешімді дайындау уақытысында барлық міндеттерді нақты ұсыну болып табылады [110]. Е.С. Елифанова бойынша бизнес-процестерді аутсорсингке беру бойынша шешім қабылдау алгоритмін қарастырып өтейік. 30-сурет бойынша бірінші кезеңде стратегиялық маңызды бағыттарда ресурстарға зейін қою өнімнің бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Яғни, көптеген кәсіпорындардың дамуы үшін, сапалы өнім шығару үшін ресурстары жеткіліксіз болып келеді. Кәсіпкерліктің басым салалары ресурстармен қамтамасыз етілуі керек, қажет болған жағдайда бизнестің басқа салаларына ресурстар тартылуы қажет. Екінші кезеңде бизнес-модельдің түрін таңдау деп көрсетілген.

Бизнес-модель бизнесті жүргізу ұйым ретінде мыналарды қамтиды: өндірісті әртараптандыру дәрежесі, тік интеграция дәрежесі, өз бетінше бизнесті ұйымдастыру дәрежесі, кәсіпорынның басқару құрылымын ұйымдастыру – сызықты –функционалды, дивизионды, бейімделгіш. Үшінші кезеңде аутсорсингтің стратегиясының қалыптасуы болып табылады. Түрлі зерттеу сараптамалары бойынша аутсорсингтік мәміленің 20-50%-ы сәтсіздікке ұшырайды. Себебі, кәсіпорынның аутсорсингтік стратегияны дұрыс бағаланбауы болып табылады. Сондықтан да аутсорсингтік стратегия мәселесі маңызды болып келеді. Тәжірибе бойынша шешім басқарушылық тұрғыдан тез арада қабылданып, көптеген мәселелер шешілмей кетеді.



30 Сурет – Е.С. Елифанова бойынша бизнес-процесті аутсорсингке беру алгоритмі

Ескертпе: [110] әдебиет негізінде автормен құрастырылды

Аутсорсингтік стратегияны құру үшін және аутсорсингтің алғашқы жобасын жасау мақсатында кәсіпорында өндірістік шаруашылық есеп жүргізу керек.

Қажет есептеулер жүргізілгеннен кейін кәсіпорын жетекшілеріне коммерциялық ұсыныс түседі. Ол талқылау және қайта қарау нәтижелері

бойынша коммерциялық ұсыныс жасау жобасы ұсынылады. Осы кезде төмендегідей өзара байланысқан міндеттер жүзеге асырылуы керек:

- қажеттіліктерді және аутсорсингтік қызметті таңдау бойынша мақсатты айқындау;

- қандай процестерді және қандай мақсатта аутсорсингке беру керектігін бағалап кету;

- бөлінген бизнес-процестерді жүзеге асыру барысында оларға кететін шығындарын салыстырмалы түрде бағалау;

- кәсіпорында аутсорсингті пайдалану моделін анықтап қарастыру;

- аутсорсингтік ресурстарды басқару үрдісін өңдеу; [110]

Аутсорсингтік бизнес-модельдің көптеген артықшылықтары бар және осы модельді енгізгенде қандай нәтиже әкелетінін түсіну қажет.

Төртінші кезеңде автор өз бетінше атқарылған жұмыстың сапалылығы, қажет ресурстар, олардың құнын зерттеп, аутсорсингтік ұйымдар ұсынатын бағамен салыстыратыны туралы айтып өткен. Егер ұсынылып отырған аутсорсингтік ұйымдардың жұмысы кәсіпорын жұмысына қарағанда сапалы болып, тиімділігі жоғары және аз шығын жұмсалатын болған жағдайда кәсіпорын аутсорсингті пайдалану бойынша шешім қабылдайды. Келесі кезеңде аутсорсингтік нарықты зерттеу болып табылады. Бұл жағдайда қызметтер түріне байланысты жеке таңдау жасалады, яғни, бағасы, таңдалып отырған қызмет түріне байланысты жоғары деңгейдегі білікті маманның болуы мен технологиялық факторлары да қарастырылып өтіледі. Шешімді қабылдап болған соң, ұсынылып отырған қызметтің моделі таңдалуы керек. Gartner-дің сарапшылары төмендегідей модельдерді атап көрсеткен: мультисорсинг, толық аутсорсинг, серіктес кәсіпорын ретінде және т.б.

Аутсорсингті пайдалану бойынша алынған модель түрі кәсіпорынның бақару үдісін қалыптастырады. Алгоритмнің келесі кезеңі бойынша тапсырыс беруші кәсіпорын құрылымынан бір бөлімше осы сала бойынша жауап беретін адамға бөлініп беріледі. Бұл жерде кәсіпорын мен аутсорсингтік кәсіпорын арасында түсіністік қалыптасуы керек.

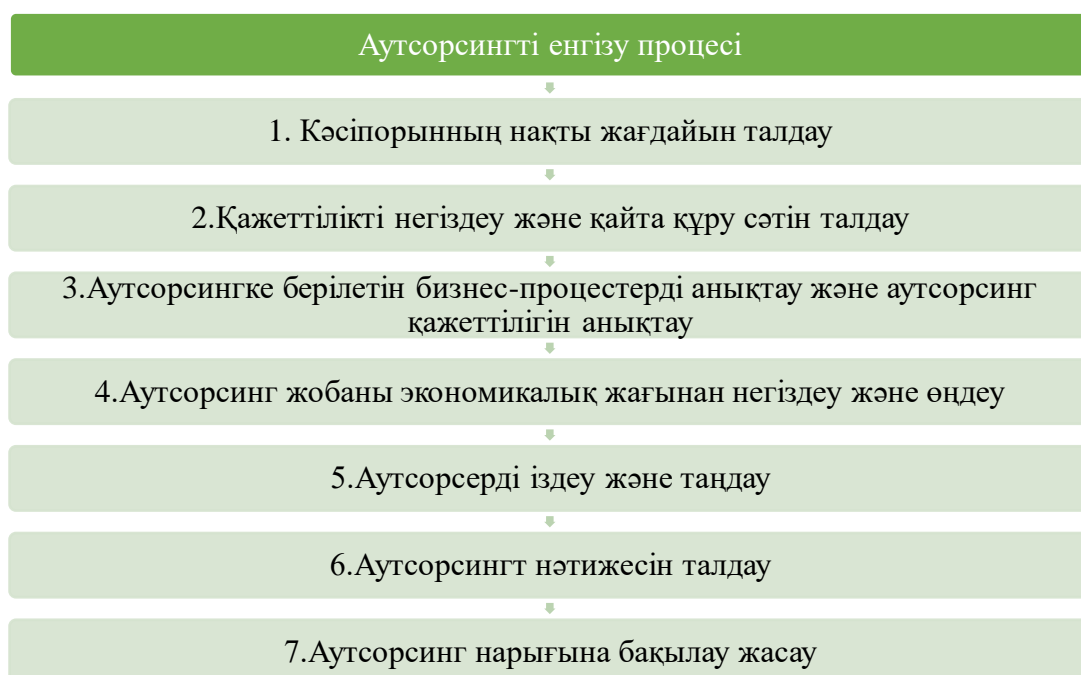
И.С. Мухина бойынша кәсіпорында аутсорсингті пайдалану қажеттілігі бойынша шешім қабылдаудан бастап аутсорсингті енгізу, аутсорсинг бойынша ақпаратпен қамтамасыз етілген негізі кезеңдері және де осы пайдалануды тиімді есептеулер циклы бойынша процедура өңделген болатын [111].



31 Сурет – Үрдістерді аутсорсингке беру туралы шешім қабылдау процедурасы

Ескертпе: [111] әдебиет көзінен алынды

И.И. Махмудов кәсіпорынға аутсорсингті енгізу кезеңдерін, алгоритмін қарастырған болатын. И.И. Махмудов аутсорсингті енгізу бойынша кезеңдеріне кішкене түсініктеме беріп кетейік. Бірінші этапта мақсат пен бәсекеге қабілеттілікті талдауды, стратегиялық орнын, ұйымның болашағын стратегиялық тұрығыдан көруін қалыптастыруды болжайды. Екінші кезеңде кәсіпорын қызметінің қаржылық шаруашылық нәтижесі мен экономикалық жағдайының көрсеткіштері негізінде қайта құру қажеттілігі жүзеге асырылады. Өзгеру уақытысы ұйымның өмірлік циклы және оның болашақ табыстылығымен анықталады [112]. Автордың пікірінше, өзгерістер кәсіпорынның өмірлік циклінде табыстың төмендеуіне дейін болуы керек.



32 Сурет – Кәсіпорында аутсорсингті енгізу алгоритмі

Ескертпе: [112] әдебиет негізінде автормен жасалды.

Үшінші кезең автор бойынша аутсорсингтік үрдісті анықтайтын маңызды кезеңнің бірі болып табылады. Бұл кезеңде сыртқы орындаушыларға берілетін бизнес үрдістер анықталады, ары қарай аутсорсингті қолдану мүмкіндігі туралы шешім қабылданады. Бұл міндеттерді орындау үшін автор екі факторлы матрицалық факторларды қолдануды ұсынады: McKinsey/Electric.

Төртінші кезеңде аутсорсингтік жобаны экономикалық негіздеу және өңдеу болып табылады. Бұл жерде шығындары салыстыру арқылы және қосылған құнды талдау арқылы және О.А. Вержибский қысқа мерзімді әдістемелерін көрсеткен болатын.

Бесінші кезең - аутсорсингтік кәсіпорындарды таңдау және іздеу. Бұл жерде потенциалды аутсорсерлерді іздеу жүзеге асырылады. Соңғы кезеңде аутсорсингтің нәтижелеріне талдау жасалады [113].

Біз жоғарыда бірнеше кәсіпорында аутсорсингті енгізу алгоритмдерін қарастырып өттік.

Аутсорсингке берілетін үрдістерді анықтау үшін қолданыста бар әдістемелік тәсілдер келесідей кезеңдерден өтетінін көрдік: аутсорсингтің мақсатын анықтау, аутсорсерлер нарығын анықтау, келісім шартты орнату деген сияқты әрекеттер кіреді, бірақ аутсорсингті жүзеге асыру механизімін жүзеге асыру барысында болатын барлық нюанстарды ескеру мүмкін емес болып келеді.

Чжу, Хсу және Лилии аутсорсинг үрдісінің төрт кезеңін сипаттайды: жоспарлау, өңдеу, жүзеге асыру және өмір сүру. Бұл модельдер аутсорсингке қатысты қадамдарды түсіну үшін маңызды болып келеді.

Кәсіпорындарды өндіріс, сату, сатып алу, тұтынушыларды іздеу және т.б. интеграциялануы қажет көптеген процестер бар. Пайдалы ұйым болу үшін оны қандай деңгейде аутсорсингті пайдалану керек екенін шешіп алу қажет. Ол аутсорсинг мүмкіндіктерін анықтау, талдау және максималды түрде анықтауы қажет. Аутсорсингтің кезеңдері әр тұтынушы үшін әр түрлі болуы мүмкін. Аутсорсинг процесін үш кезеңге бөлуге болады: бұл кезеңдер көптеген кәсіпорындардың аутсорсингті пайдалану туралы шешім қабылдау барысында көмек болады.

Аутсорсинг үш түрлі деңгейде жүзеге асырылуы мүмкін: стратегиялық, тактикалық және операциялық. Алайда аутсорсинг үрдісінің сатылары, әдетте деңгейіне қарамастан өзгеріссіз қалады. «Аутсорсинг кезеңдері» анықтамасы аутсорсинг процесінің әр түрлі кезеңдері мен аспектілерін білдіреді. Аутсорсинг процесінің кезеңдері қандай?

- a) жоспарлау;
- b) стратегияны зерттеу;
- c) талдау;
- d) жеткізіп берушіні таңдау;
- e) пайдалану ережелері;
- f) ресурстар;
- g) аутсорсерлермен қатынас;

Аутсорсингтің түрлі кезеңдерін үш фазаға бөлуге болады:

1 Талдау. Талдау кезеңіне келесідей кәсіпорын жағдайын бағалау, кәсіпорын мақсатын анықтау, аутсорсингтік ұйымға берілетін кәсіпорынның негізгі емес қызметін, бизнес-процесін және тәуекелдерді анықтау кезеңі кірігеді. Бұл бөлімше үлкен жауапкершілікке ие болып келеді, себебі осы бөлімшеде кәсіпорынның маңызды мәселелері, мақсаттары, қажеттіліктері зерттелуі тиіс. Ішкі процестерге баға беріліп, құрылымдық ұйымды жобалау керек. Кейін кәсіпорын аутсорсинг процестеріне қосымша міндеттемелерді қоюы керек. Сондықтан аутсорсер мен тапсырыс беруші кәсіпорын жоғарыдағы аталған элементтерді ескеріп, ынтымақтастықта болуы керек.

2 Жүзеге асыру. Бұл кезеңге аутсорсингтік кәсіпорындар бойынша нарықты зерттеу, аутсорсингтік кәсіпорындарды таңдау, пайдалану ережелері кіреді. Бұл жерде топтың жаңа мүшелері, түпкілікті стратегия және аутсорсингке көшуге байланысты барлық жағдайлар анықталған. Бұл кезеңде құралдар мен мақсаттар анықталғаннан соң «іске қосу» кезеңі пайда болады.

3 Басқару. Басқару кезеңіне ресурстар мен аутсорсерлермен қатынасты жатқызамыз. Жоғарыда аталған екі кезеңде жоба ресурстар арқылы ары қарай жылжиды. Басшылық іскерлік белсенділіктің тұрақты мониторингін қажет етеді: осылайша жүзеге асырылған стратегияның жақсы жұмыс істейтінін және қандай бөлігін қайта қарауға болатынын қажет пе екенін білуге болады. Бұл кезеңде серіктестермен қатынас өте маңызды болып келеді, себебі ол объективті өлшеулерді бастауға және бизнестің дамуы мен оның жай-күйі туралы объективті шолу жасау үшін маңызды болып табылады. Аутсорсинг – іске асыру мен бақылауды жақсартатын қосымша құндылық болып табылады.

Жоғарыда аталып өткен модель негізінде біз аутсорсингті жүзеге асырудың өз алгоритмін жасадық.

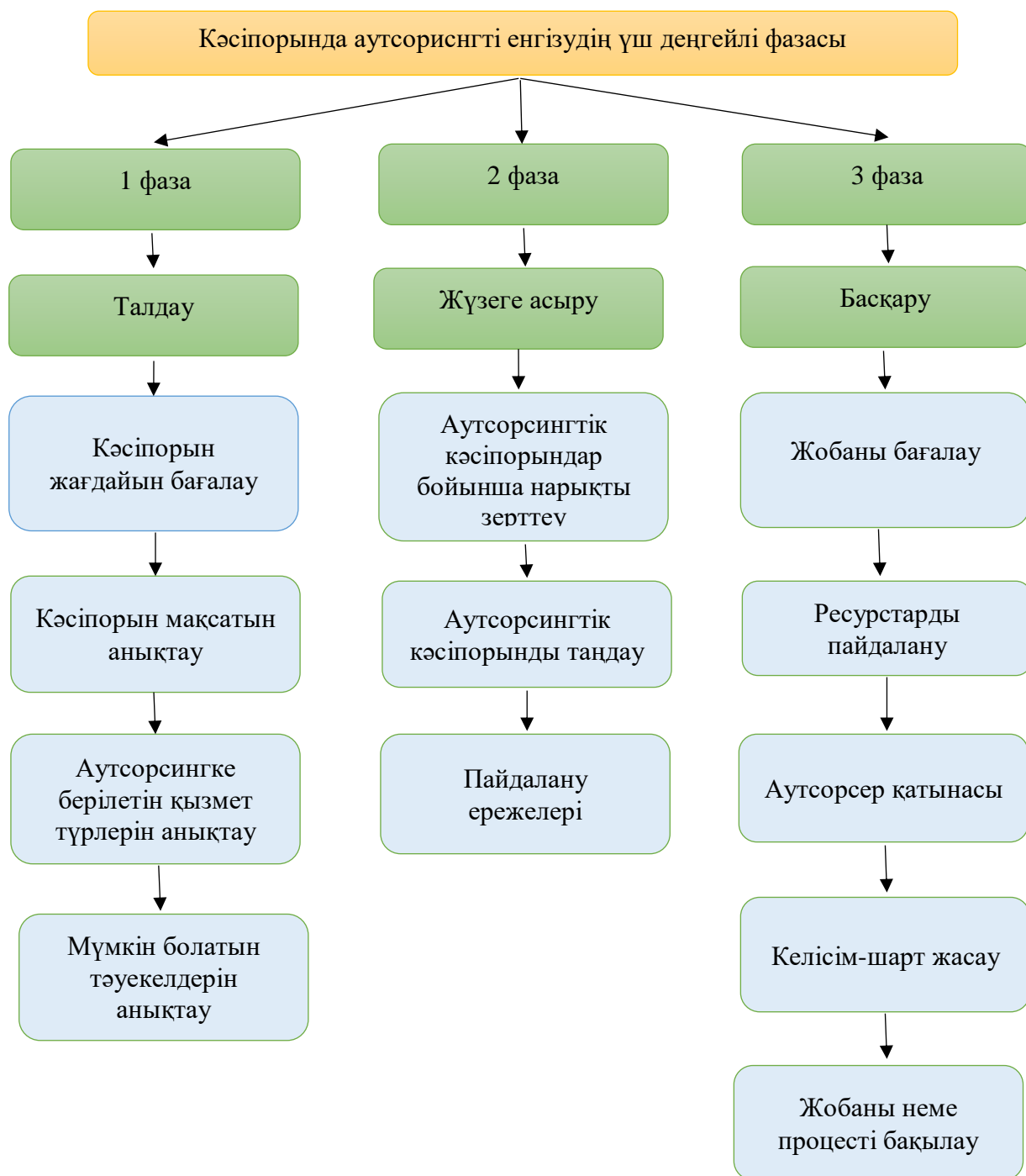
Осы алгоритмді енгізуде бірнеше кезеңдерін бөліп көрсетіп өтейік.

Кәсіпорын жағдайын бағалау. Бұл сол уақытта ұйымның объективті талдауды көрсетеді. Бұл кезеңде кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын, проблемалық бағыттарын және оларды жақсарту жолдарын анықтау қажет. Кәсіпорынның дамуындағы әлсіздіктерді анықтай отырып, қандай міндеттерді өзі орындай алмайтынын көруге болады. Сондықтан оларды сенімді аутсорсерлерге өткізуге болады.

Мақсат қою және келісімшарттар келісімін орындау. Тіпті жауапты және мердігер кәсіпорындар, егер тапсырмалар, міндет те дұрыс қойылмаса, бұл жағдайда аутсорсерлер қажетті нәтиже бермей немесе өтпелі кезеңге өтпей кешіктірілуі мүмкін. Сондықтан қойылған мақсат пен қажетті нәтижеге жету үшін тапсырыс беруші кәсіпорын мен мердігер (аутсорсер) арасындағы өзара түсіністікке қол жеткізу керек. Болашақта бұл жағдай кәсіпорынның тиімділігін айтарлықтай арттырады.

Аутсорсинг бойынша шешім қабылдау. Бұл кәсіпорын қызмет түрін немесе міндеттерінің бір бөлігін мердігер кәсіпорынға тапсыру жолындағы ең маңызды қадам болып табылады. Бұл шешімнің артықшылықтары болса да, қағаз жүзінде есептеу қажет болып табылады. Ол үшін ішкі шығындар мен мердігерге кететін шығындарды салыстыру қажет.

Серіктес кәсіпорынды немесе аутсорсерді таңдау. Бұл кәсіпорын қызмет түрлерін беру алдындағы маңызды айқындаушы кезең болып табылады. Егер білмейтін, біліктілігі жоқ мердігерді таңдайтын болса, қосымша жүзеге асырылуға тиісті міндеттер мен қызмет түрлеріне бақылауды жоғалтып, кәсіпорынның проблемалық аймағын одан әрі ушықтырып алуға болады. Ал аутсорсерді ауыстырған жағдайда ол көп уақыт алады. Сондықтан аутсорсерлер нарығына статистикалық талдау жасап, лайықты серіктестікті таңдау қажет.



33 Сурет – Кәсіпорында аутсорсингті енгізу алгоритмі

Ескерту: автормен әзірленді

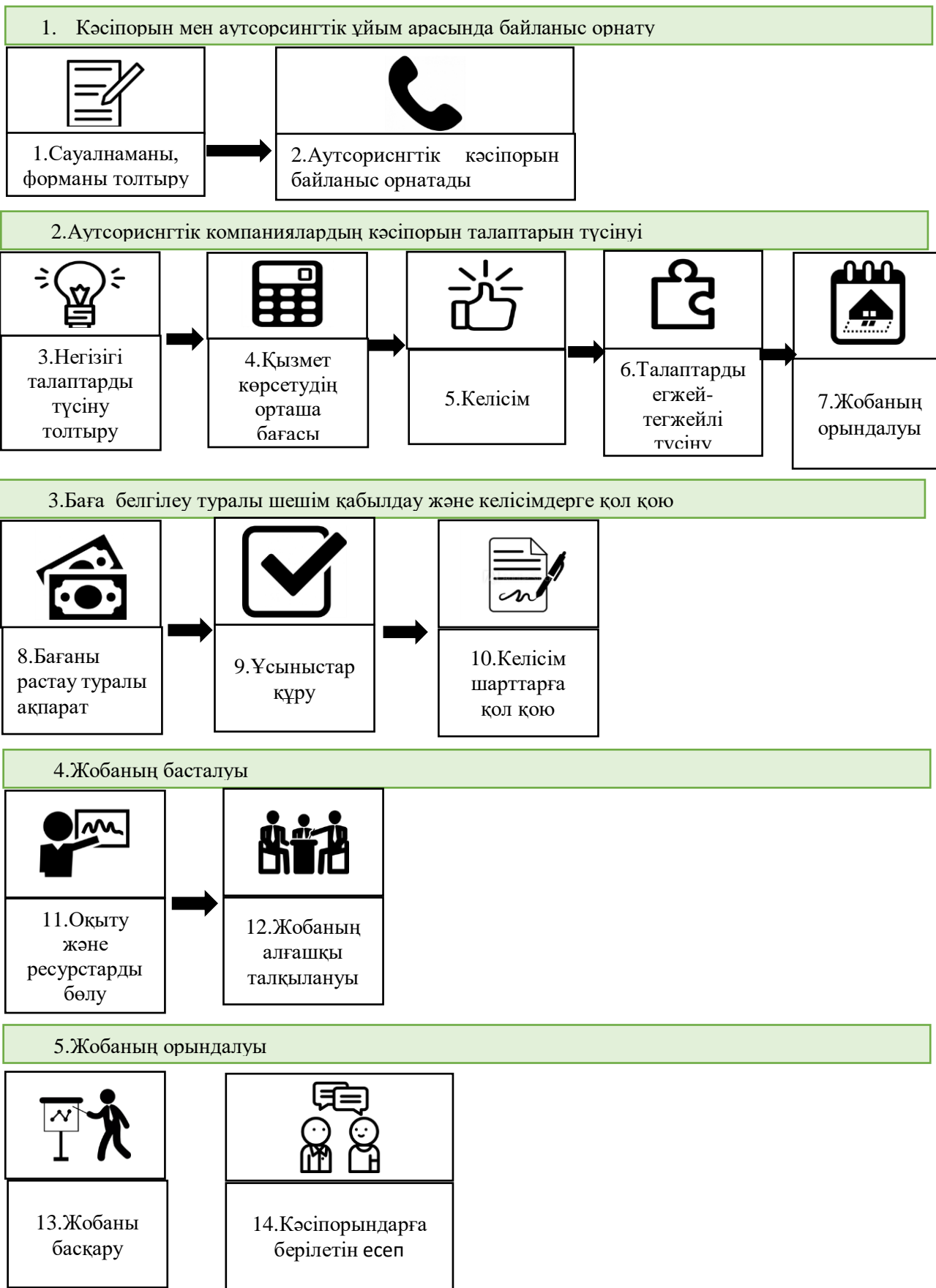
Аутсорсингке көшу. Бұл процесс әдетте кәсіпорынның жеке құрамы үшін көбінесе ауыр болады, себебі бұл кәсіпорындардың кадрларының ауысуына және кадрлардың қысқаруына әкеледі. Сондықтан қызметкерлерді осындай өзгерістерге дайындау және олардың қажеттіліктері мен негізгі белгілерін нақты көрсету өте маңызды болып келеді.

Жұмысты талдау. Кәсіпорынның жаңа форматта жұмыс істеу тиімділігін анықтау мақсатында есептерді үнемі талдап отыру керек. Әсіресе мердігерге жауапкершілік жүктелгеннен кейін алғашқы кезеңдерден бастап. Жоспарланған және нақты көрсеткіштерді салыстыру қажет. Бұл аутсорсинг

жүйесінің тиімділігін және серіктестердің келісім шарттың орындалуына мүмкіндік береді.

Қызмет көрсетуші, яғни мердігер кәсіпорындар шарттарымен келіскеннен кейін, көптеген кәсіпорындар бірден бірлесіп жұмыс істеуге дайын болмай жатады. Бұл жұмыс ағымдарының тоқтап қалуына, қызметтердің дереу басталмауына байланысты кәсіпорын мақсаттарына жете алмай қалуы мүмкін. Бұл мәселелерді болдырмау үшін жаңа процестер мен адамдардың қызметін қысқа мерзімде жүзеге асыру керек.

Келесі суртте аутсорсингтің бес сатылы процесін қарастырып өтейік.



34 Сурет – Аутсорсингтің бес сатылы процесі
Ескертпе: автормен әзірленді

Аутсорсингті жүзеге асыру кәсіпорындарды тиімді басқаруға және бәсекелестікке қарсы стратегиялық ұстанымдарға алып келді. Бұл жоспарлау, ұйымдастырушылық, персоналды басқару және бақылау сияқты басқарудың әр түрлі әрекеттерін қамтитын күрделі процесс болып табылады. Тіпті ең жақсы тұжырымдалған стратегиялар болса да сәтті жүзеге асырылмай кәсіпорын үшін жақсы нәтиже бермеуі мүмкін. Іске асыру келесідей мәселелеге байланысты болуы мүмкін: процестің тиімсіз басқарылуы, ресурстардың жеткіліксіз бөлінуі, өзгеріске байланысты қызметкерлердің қарсылығы, жоғарығы басшылық тарапынан қолдаудың болмауы.

Мердігердің, яғни аутсорсер жұмысына тұрақты түрде талдау жүргізу өте маңызды болып табылады. Өйткені шеткі кәсіпорынға міндеттерді табыстаудың басты міндеті – экономикалық пайда болып табылады. Көбіне серіктестіктің басында аутсорсинг жоғары тиімділік пен өнімділікті көрсетуі мүмкін, содан кейін ол төмендеуі ықтимал. Мұндай жағдайда бақылауды жоғалту тапсырыс беруші үшін жағымсыз жағдайға әкелуі мүмкін. Кәсіпорынның аутсорсинг процестерін екінші деңгейлі міндеттерін мердігерге берген кәсіпорын басқара алады.

Сонымен қатар, кәсіпорын менеджерлері аутсорсинг процесін бақылау және басқару дағдыларына ие болуы керек. Кейбір жағдайларда кәсіпорын өзінің белгілі бір міндеттерін орындай алмай жататын уақыттарда шеткі кәсіпорын көмегіне де жүгінеді. Бұл жағдайда тапсырыс беруші кәсіпорын мердігердің мүмкіндіктерін объективті бағалай алмайды және аутсорсинг процестерін басқара аламайды. Бұл жағдайда шеттегі мамандардың көмегіне жүгініп, келсім шарттағы барлық мүмкіндіктерді егжей-тегжейлі пысықтап алуы керек.

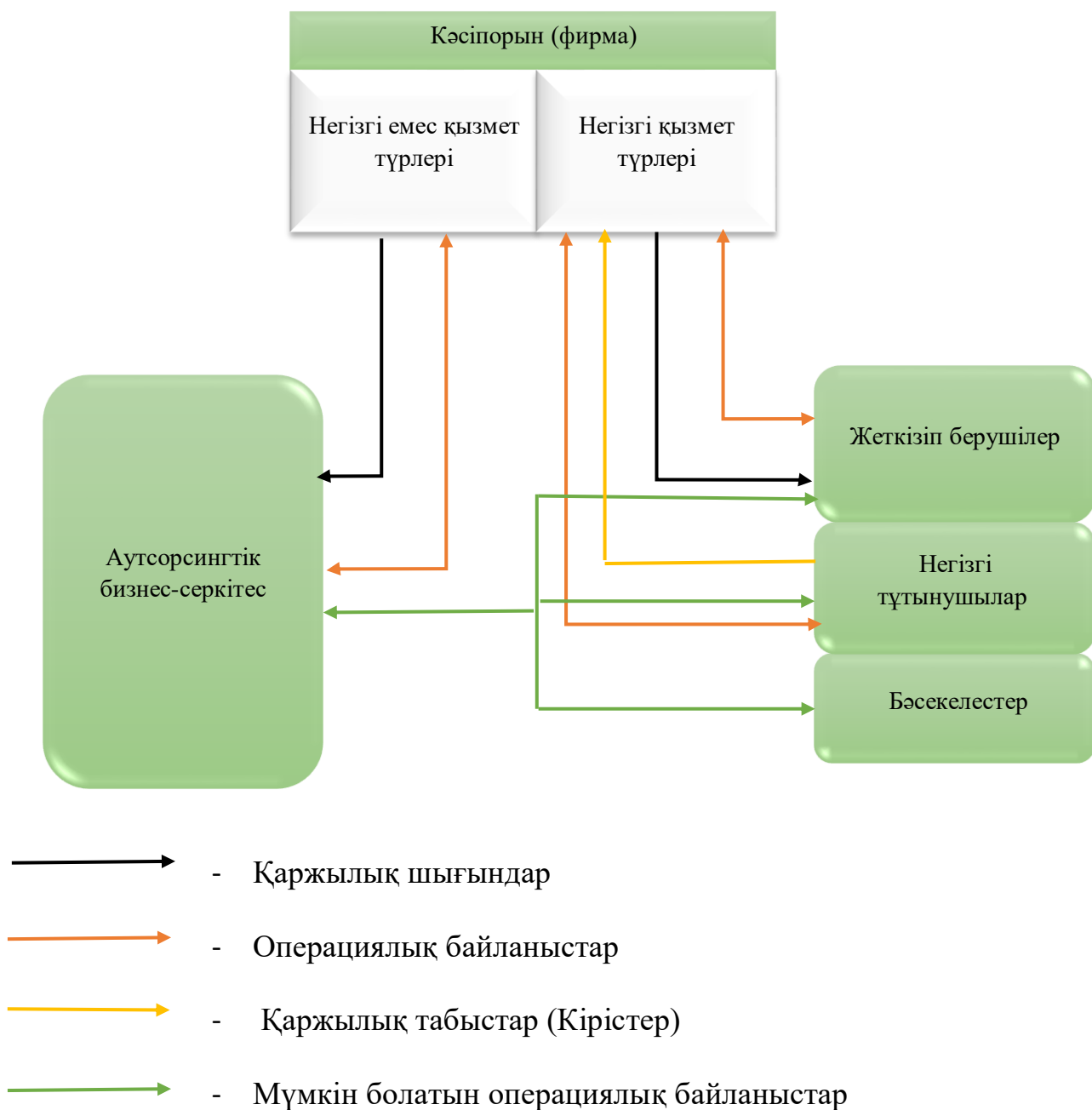
Мерзімді түрде міндеттердің орындалуы мен келісім шарттың маңызды тармақтарының орындалуын мерзімді бақылап тұру, аутсорсинг процесстерін жеңіл басқаруға мүмкіндік береді. Қажет болған жағдайда аралық талдау жасап, мердігерлердің жұмысының бақылау кезеңдерін атап көрсете алады. Жалпы кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттырып, экономикалық тиімділігін жоғарылатып және бизнесті дамыту үшін осы процестерді толығымен басқару қажет болып табылады.

Бұл үшін келесідей міндеттер орындалуы керек:

- аутсорсер қызметінің, жұмысының параметрлерін анықтап және оларды үнемі қадағалап отыру керек;
- мердігердің іс әрекетіне мезгілді талдау мен бақылауды орнату;
- мердігерлердің келісім-шарт ережелерін үнемі қадағалап отыру;
- аутсорсинг қызметінің нәтижелерімен жоспарланған нәтижемен салыстыру;
- алынған нәтижелерді жақсарту және кәсіпорынның тиімділігін арттыру шараларын қарастыру;

Аутсорсингті дұрыс ұйымдастыру және оның негізгі процестерін жоғары деңгейде басқару кәсіпорынның қалаған нәтижелеріне, атап айтатын

болсақ, кәсіпорынның шығындарын қысқартып, кәсіпорын қызметін жаңа деңгейге шығаруға мүмкіндік береді.



35 Сурет – Аутсорсингтік бизнес-модель сызбасы
 Ескертпе: зерттеу нәтижесінде автормен құрастырылды.

35-Суретте көрсетілген сызба бойынша аутсорсингтік бизнес-модель өзара байланыстың үш бөлігін көрсетеді:

- Кәсіпорын
- Аутсорсингтік бизнес-серіктес
- Әріптестер: Жеткізіп берушілермен қатынас;
Негізгі тұтынушылармен қатынас;
Бәсекелестермен қатынас;

Кәсіпорын негізгі және негізгі емес қызмет түрлерін бөледі. Негізгі емес қызмет түрлерін кәсіпорын аутсорсингтік бизнес-серіктеске береді. Кәсіпорын мен аутсорсингтік бизнес-серіктес аралығында екі түрлі коммуникациялық байланыс орнайды: кәсіпорын жағынан шығатын қаржылық шығындар және екеуінің арасындағы операциялық байланыстар.

Кәсіпорын негізгі қызмет түрлерін жеткізіп берушілермен, негізгі тұтынушылармен және бәсекелестермен жүзеге асырады. Олардың арасында келесідей коммуникациялық байланыс түрлері орнайды: операциялық байланыстар, қаржылық шығындар, қаржылық табыстар.

Аутсорсингтік бизнес-серіктестер де жеткізіп берушілермен, негізгі тұтынушылармен және бәсекелестермен мүмкін болатын операциялық байланыстарды орнатады.

Кәсіпкерлік құрылымның осы үш бағыты аутсорсингтік бизнес-модельді құрайды.

Бұл қатынастар өздігінен қалыптасып қоймайды, бірақ формальды түрде тәуелсіз экономикалық агенттер ретінде әрекет ететін тапсырыс беруші мен аутсорсингтік қызмет көрсететін ұйымның басқару шешімдерінің объектісі болып табылады. Басқарушылық шешімдердің мақсатты бағыты аутсорсингтік қатынастардың интеграциясына қол жеткізу болып табылады. Бұған келесідей ерекшеліктерді атап өтуге болады: коммуникациялық, ресурстық, мотивациялық, технологиялық, кәсіпкерлік менеджменттің мамандандырылған түрінің объектілері ретінде интеграцияланған бизнес-процестердің нормативтік тұтастығы.

Аутсорсингтік бизнес-модельді пайдаланылатын кәсіпорындардың ерекшеліктері - ол аутсорсингтік қызметтер көрсететін ұйыммен интеграциялық байланыс жүйесі бизнестің өсуіне, замануи нарықтық ортада кәсіпорын құрылымының бәсекелік құрылымын сақтап қалу мен оны сапалы түрде жақсартуын қамтамасыз етеді.

Кәсіпорын мен аутсорсингтік бизнес-серіктестің байланысының бар болуы бұл аутсорсингтік ұйым кәсіпкерлік құрылымының ішкі ұйымдастырушылық бөлімдерін баса отырып, өзіне кәсіпорынның негізгі емес қызмет түрлерін орындап өзіне алатындығын көрсетеді.

Аутсорсингтік бизнес-серіктес өзінің негізгі ресурстарын, негізгі құндылықтарын, негізгі технологияларын және құзыреттіліктерін ұсына отырып негізгі бизнес-процестерді орындайды. Осы байланыс тапсырыс беруші кәсіпорын мен аутсорсингтік бизнес-серіктес арасындағы компания аралық байланыстары осы қатынастардың синергиясын қамтамасыз ететін кәсіпорынның материалдық емес ресурсы. Дәл осы фактор аутсорсингтік бизнес-модельді қолданатын кәсіпорынның бәсекелік артықшылықтарының өсуін қамтамасыз етеді.

Кәсіпкерлік құрылымда аутсорсингтік бизнес-серіктестің негізгі рөлі аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданатын тапсырыс беруші кәсіпорын ол ең маңызды өкілеттіліктерді беретіндігімен анықталады. Яғни, бұл:

- Негізгі тұтынушылармен, жеткізіп берушілермен қатынас;

– Бәсекелестермен қатынас;

Аутсорсингтік бизнес-серіктес тапсырыс беруші кәсіпорын туралы құпия ақпаратқа ие болып қана қоймай, сонымен қатар, оның бизнес-жағдайлары мен бизнес-жоспарлары туралы біледі. Ол сонымен қатар жеткізіп берушілер, тұтынушылар, бәсекелестер сияқты кәсіпкерлік құрылыммен мүмкін болатын операциялық өзара байланысты, өзара қатынасты, өзара іс әрекетті реттейді.

Аутсорсингтік бизнес-модельді қолданатын кәсіпорындар бизнесінің дамып өсуіне ғана ықпал етіп қоймай, сонымен қатар алдыңғы қатарлы технологияларды қолдануға және негізгі ресурстарды пайдалану артықшылықтарына ие болады. Сонымен қатар, кәсіпорынның негізгі емес қызмет түрлерін жоғары деңгейде біліктілігі бар мамандандармен жұмыс жасағаны үшін сенімділік туады.

Аутсорсингтік компаниялар жоғары деңгейлі сарапшылар ретінде бизнес стратегиясының дамуы бойынша иррационалды шешім қабылдауына көмектеседі. Екінші жағынан, аутсорсингтік бизнес-модельдің конфигурациясы капиталды жылдам табуға, нарықта жаңа ниша мен сегменттерді игеруге, нарыққа жаңа құнды тауарлар мен қызмет түрлерін шығару мен өткізуге және жаңа әріптестермен өзара қатынас пен байланыс жүйесін құруға мүмкіндік береді. Ең маңыздысы аутсорсингтік бизнес-модель уақыт сияқты маңызды ресурсты алуға мүмкіндік береді. Бұл әсіресе бәсекелестіктің динамизациясы жағдайында маңызды болып келеді. Заманауи экономикада бәсекелестерді анықтау болып табылады, егер бәсекелік күресті жеңе алмаса, онда бәсекелік артықшылықтарды қамтамасыз ету керек және алға қарай шығуға ұмтылу керек.

Аутсорсингтік бизнес-модельді қолдану кәсіпкерлік құрылым үшін ресурстар мен күш жігерді тоғыстыруға, бірегей және жоғары технологиялық деңгейді өнімдер өндіруге потенциалды мүмкіндік береді.

Әзірленген аутсорсингтік бизнес-модель жеке бизнес-процесс болып сипатталмайды. Суретте көріп отырғанымыздай аутсорсингтік бизнес-модельді құрудың кешендік әдісі көрініп тұр.

Суретте көріп отырғанымыздай ұсынылып отырған аутсорсингтік бизнес-модельде екі негізгі элементті бөліп көрсетіліп тұр:

– Оның компоненттерінің құрылымы мен құрамын сипаттайтын операциялық жүйе;

– Өзара байланысты шығындар мен кірістер ағынын сипаттайтын қаржылық жүйе;

Үшінші бөлім бойынша қорытындылар:

Диссертациялық жұмыс бойынша келесідей тұжырымдар жасалды:

1) Кәсіпорын өз қызмет түрлерін аутсорсингке беру кезінде жиі және кенеттен пайда болатын тәуекелдерге тап болатынын зерттеу арқылы байқадық. Екінші бөлім негізінде анықталған сауалнамада және аутсорсингті қолданатын кәсіпорындарда туындаған мәселелер мен тәуекелдерін болдырмас үшін зерттеу жүргізу нәтижесінде ұсынымдар көрсетілген.

2) Үшінші бөлімде кәсіпорындар мен ұйымдарда аутсорсингтік қызметті енгізу барысында алдымен бірнеше үлгілер қарастырылып өтілді. Олардың ерекшеліктері мен енгізу жолдары қарастырылды. Зерттеу нәтижесінде автормен кәсіпорында аутсорсингті енгізу алгоритмі ұсынылды.

ҚОРЫТЫНДЫ

Диссертациялық жұмыста кәсіпорын қызметінің тиімділігін жоғарылату жүйесіндегі аутсорсингтік бизнес-модельдің ғылыми нәтижелері көрсетілген.

Қазақстан кәсіпорындарының тиімділігін арттыру жүйесіндегі аутсорсингтік бизнес-модель бойынша жүргізілген зерттеу жұмысының өзекті мәселелері бойынша келесідей қорытынды жасауға болады:

Қазіргі уақытта көптеген кәсіпорындар динамикалық түрде дамып жатқан бәсекелік ортада өз бизнестерін дамытады. Осыған байланысты заманға сай кәсіпкерлік, бизнеске көрсетілетін қызметке, өндірілетін өнімге қойылатын жоғары сапаны, операциялық қызметтің тиімділігін үнемі кеңейтіп жоғарылатуды талап етеді. Бұл кәсіпорындардың, компаниялардың бизнес-процестеріне тереңірек назар аударуды талап етеді. Бұл мәселені шешудің негізі жолдардың бірі ретінде тікелей және бейінді емес қызмет түрлерін аутсорсингке беру болып табылады.

1. Аутсорсингтің пайдалану мотивтері мен драйверлерін анықтау барысында R бағдарламасы негізінде контент анализ жүргізілді. Контент анализін талдау үшін Орыс тілінде 113 мақала (2010-2020 жылдар аралығы), ал ағылшын тілінде 267 мақала (2000-2020 жылдар аралығы), барлығы 380 мақала қарастырылды. Орыс тіліндегі мақалалар да көбіне үнемділік, басқару, бәсекеге қабілеттіліктің артуы, инновация, икемділік деген сөздер көп қолданылады, ал ағылшын мақалаларында үнемділік, шығындардың төмендеуі, бәсекеге қабілеттілік және иновация деген сөздер қолданылады. Сонымен қатар, аутсорсингтің артықшылықтары мен кемшіліктері қарастырылды. Жалпы талдау барысында аутсорсингтің артықшылықтары көп және ол кәсіпорын үшін тиімді модель болып табылады.

2. Кәсіпорын немес ұйым өзінің негізгі емес қызметін, бизнес-процесін аутсорсингтік компанияға берген уақытта, ол аутсорсингтік қызметтің қай түріне жататынын қарастыру керек. Ғылыми әдебиеттерді зерттей келе, аутсорсингтік қызметтер түрінің жіктелуінің біртұтас көзқарас қалыптаспағанын көруге болады және шет ел ғалымдарының көбі келесідей түрлерін көп атап өтеді: өндірістік, IT аутсорсинг және бизнес-процестер аутсорсингі.

3. Кәсіпорынның экономикалық тиімділігін анықтау процесі практикалық және теориялық тұрғыдан үлкен мәнге ие болып келеді. Аутсорсингті кәсіпорынның экономикалық тиімділігін жоғарылататын құрал ретінде кеңінен таралып және аутсорсингті жан-жақ қырынан зерттелген көптеген теориялық, қолданбалы еңбектер көп болса да, қызықты зерттелетін сұрақтар әлі күнге дейін зерттелу үстінде болып келеді. Дегенмен де, аутсорсингтің экономикалық тиімділігін бағалаудың көптеген әдістері бар, түрлі әдістердің қолданылуы ол аутсорсингтің қызмет түрін қолдануға байланысты болып келеді. Аутсорсингтің тиімділігін бағалаудың әдістерін И.Л. Рудая, Б.А. Анкин, О.А. Вержбицкий, А.В. Игнатъев, С. Зацева, А.Х. Курбанов пен В.А. Плотников, Т.Н. Дубровская, В.В. Назарова, Д.В. Зиньков

сияқты ғалымдардың аутсорсингтің тиімділігін зерттеу бойынша бағалау әдістерін қарастырған. Соның ішінде Д.В. Зиньковтың кәсіпорынның тиімділігін жоғарылату барысында аутсорсингтің тиімділігін бағалау әдістемесі алынды. Себебі, бұл бағалау көрсеткіші бойынша кәсіпорынның тиімділігін бағалауда қажетті көрсеткіштер маңызды болды. Сонымен қатар, біздің зерттеуіміз бойынша аутсорсингтің тиімділігін бағалау барысында бар көрсеткіштерді ғана емес, кәсіпорынның тиімділігін бағалайтын көрсеткіштерді қостық. Зерттеуде Т.Н. Дубровская, В.В. Назарованың аутсорсингтің тиімділігін бағалау әдісі қолданылды.

4. Шетелдік тәжірибе көрсеткендей аутсорсингті қолдану кәсіпорынның тиімділігін жоғарылатып, іскерлік белсенділігін арттырады. Бұл тарауда әлем бойынша аутсорсингтің дамуы және шетелдерде аутсорсингтің пайдалану тәжірибесі қарастырылды. Америкалық институттың мәліметтері бойынша АҚШ-ғы кәсіпорындардың 89%-ы бизнес процестердің бір бөлігін сыртқы провайдерлерге (аутсорсингке) тапсырады. Егер Еуропа елдерімен салыстыратын болсақ, Eurostat мәліметтері бойынша: Германияда-87%, Францияда - 88%, Лихтенштейнде-94% кәсіпорындар аутсорсингтік қызметті қолданады. Аутсорсингті пайдаланудың шет елдік тәжірибесін қорытындылай келе, біздің елде аутсорсингті пайдалану елеулі экономикалық әсер береді:

— АҚШ тәжірибесі бойынша, аутсорсингке кейбір бизнес-процестерін аутсорсингке берген кәсіпорындар, кәсіпорынның шығындарын төмендететінін көрсетті.

— Шығыс елдерінің аутсорсингті қолдану тәжірибесі бойынша, кәсіпорынның шығынын азайтып, тиімділігін көтеріп қана қоймай, сонымен қатар, ел экономикасының дамуына ықпалын тигізеді.

— Үндістан тәжірибесі көрсеткендей, басқа елдерден инвестициялар тартып, әлемдік нарықтың бір бөлігінде бәсекеге қабілетті ел бола алатындығын көрсетті.

Аутсорсингтік қызметтің жаһандық түсімі 2020 жылы 82,6 млрд. долларды құрады. 2015 жылмен салыстырғанда жаһандық түсім 16,5 млрд. долларға өскен. Ал өңірлер бойынша, яғни ЕМЕА, АҚШ және Азия Тұнық мұхиты бойынша жаһандық түсім 2019 жылы ЕМЕА бойынша 56 млрд. доллар, АҚШ бойынша 62 млрд. доллар, Азия Тынық Мұхиты бойынша 17,5 млрд долларды құраған. Сыртқы қызметтің жаһандық нарығының қызметі бойынша 2019 жылы 95,2 млрд долларды құрады. 2010 жылмен салыстырғанда бұл 3,9 млрд долларға өскен. Сыртқы қызметтің жаһандық нарығының көлеміне жиырма жылға динамикалық талдау жасалды. Тренд теңдеуі жасалған. Тренд теңдеуінің нәтижесі бойынша, яғни алдағы үш жылда, яғни 2020, 2021, 2022 жылдары сыртқы қызметтерінің жаһандық нарығынын өсетуінін болжауға болады. Толығымен айтатын болсақ, әлемдік аутсорсингтік нарық 2020 жылы 95,08 миллиард АҚШ долларын, 2021 жылы 96,78 миллиард АҚШ долларын, 2022 жылы 97,58 миллиард АҚШ долларын

кұрайды деп болжануда. Бұл дегеніміз әлемдік нарықта және шет елдерде аутсорсингтің кәсіпорын маңыздылығы мен тиімділігін көрсетеді.

5. Отандық ресми статистика агенттігінде аутсорсингке қатысты аутсорсингтік қызметтерді қолдану бойынша мәліметтер жиналмайды. Дегенмен, ғаламдық нарық бойынша статистикалық мәліметтер бар. Осыған байланысты, біз Қазақстанда аутсорсингтік қызмет нарығына зерттеу жүргізіп, талдау жасадық. Сауалнама Алматы қаласы мен Алматы облысы кәсіпорындары бойынша жүргізілді. Сауалнама барысында ұйымдық нысан бойынша аутсорсингтік қызметті көбіне Жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер көп қолданылады.

Сауалнама нәтижесі бойынша Алматы қаласы мен Алматы облысы бойынша кәсіпорындар келесідей аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданады: бухгалтерлік аутсорсинг 22%, логистика 18%, заңдық қызметтер 17%, IT аутсорсинг 17%, жарнамалық қызметтер 8% болып табылады. Қазақстандық кәсіпорындарда аутсорсингтік қызметті кеңінен қолданбайды. Сондықтан аутсорсингті болашақта шаруашылық субъектілердің тиімділігін арттыруға көмектесетін экономикалық құбылыс ретінде әрі қарай зерттеу қажет болып табылады.

Аутсорсингтің экономикалық тиімділікке әсер етуі бойынша мәселелер статистикалық және эконометрикалық зерттеулер аздау болып келеді. Сонымен қатар, көптеген ғылыми зерттеулерде аутсорсингтің тиімділігін ары қарай зерттеу ұсыныстары айтылып жатады. Жүргізілген сауалнама бойынша аутсорсингтің артықшылықтары және кәсіпорындар үшін пайдасы бар екенін көруге болады, бірақ нақты экономикалық есептеумен жасалынған дәлел керек болған соң, аутсорсингті пайдалану барысында оның табыстылықты (рентабельділікті) арттыратындығын анықтадық. Аутсорсингтің тиімділігі есептеу барысында біз регрессиялық модель құрдық. Модель бойынша аутсорсингтің тиімділігін байқауға болады. Және сол модель негізінде болашаққа болжам жасалынды.

6. Үш кәсіпорын бойынша аутсорсингтің тиімділігі бағаланды. Үш кәсіпорын аутсорсингтің түрлерін қолданылған. SWOT талдау жасау аутсорсингтік қызметтің мүмкіндіктерін білудің қуатты әдісі болып табылады. Аутсорсингтік қызмет түрлерін пайдалануда SWOT талдау жүргізу маңызды және нәтижелі болды деп есептейміз

7. Көптеген кәсіпорындар аутсорсингтік қызметтерді пайдалану кезінде көптеген мәселелер туындайды. Сол мәселелерді шешу жолдары қарастырылып өтілген.

8. Соңғы бөлімде кәсіпорын тиімділігін арттыру және оңтайландыру барысында аутсорсингтік қызметтерді пайдалануда бірнеше аутсорсингті енгізу модельдері қарастырылды. Зерттеу негізінде кәсіпорынға аутсорсингті енгізу алгоритімі мен енгізу процестерді ұсынылды. Сонымен қатар аутсорсингтік бизнес-модель сызбасы жасалды.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Isinga R.S., Werle M.J., Linking outsourcing to business strategy. Academy of Management Executive – 2000. – №.14 (4) – P. 58-78.
- 2 Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2020 жылғы 1-қыркүйектегі «Жаңа жағдайдағы Қазақстан: Іс-қимыл кезеңі» атты жолдауы (01.09.20).
- 3 Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2021 жылғы 1-қыркүйектегі «Халық бірлігі және жүйелі реформалар – ел өркендеуінің берік негізі» (01.09.20).
- 4 Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспары, ҚР Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №521 Жарлығы. <http://adilet.zan.kz> 20.03.2022
- 5 Елена Волотовская «Пандемия помогла сделать еще один шаг навстречу аутсорсингу», <https://opora.ru/news/elena-volotovskaya-pandemiya-pomogla-sdelat-eshche-odin-shag-navstrechu-autorsingu.html> 15.02.2022
- 6 Heiner Himmelreich, Hrishikesh Hrishikesh «Тенденции в области постпандемического аутсорсинга для руководителей», <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2021/post-pandemic-outsourcing-strategies-for-ceos> 15.02.2022
- 7 Дубровская Т.Н. Эффективность работы предприятий на условиях аутсорсинга // Вестник МГСУ. - 2016. - №4 – С.108-118.
- 8 Anthi Vaxevanou, Nikolaos Konstantopoulos, Model referring to outsourcing theory // Procedia Social and Behavioral Sciences. – 2015.–175, P. 572-575.
- 9 Демесінов Т.Ж. Аутсорсинг. Менеджменттің жаңа концепциясы. Оқу құралы. – Алматы: «Эверо» баспасы, 2015. – 460 б.
- 10 Кулембаева Ф.М., Сейткадиева А.М., Аутсорсингтің экономикалық маңызының теориялық аспектілері. //«Туран» университетінің хабаршысы. – Алматы: «Издательство «Эверо». – 2018. – №2(78). – С.210-214.
- 11 Стапран Д.А. К вопросу о теории и практике аутсорсинга. //Журнал: Российское предпринимательство. –2016. – Том 17, №7.– С.843-876.
- 12 Демесінов Т.Ж. Аутсорсинг: теориясы және тәжірибесі: оқу құралы – Астана: ҚазЭҚХСУ, 2014. – 254 б.
- 13 Шиширд М.Д. Аутсорсинг в бизнесе и (муниципальном) государственном управлении: /учебное пособие. – Томск: изд.Том. ун-та, 2015. – С. 171.
- 14 Гильмиярова М.Р. Концептуально-понятийные основы развития аутсорсинга // Вестник Псковского государственного университета, «Экономика, право и управление». – 2015. – №2. – С. 3-10.
- 15 Анкин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организации. //М.: Инфра- М, 2003. – 186 с.
- 16 Райзберг Б.А., Лозовски Л.Ш., Стародубцева Е.Б. // Современный экономический словарь.М.: Инфра- М, 2006.

- 17 Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия: -2-ое изд.- М.:Инфра М, 2006. – 31 с.
- 18 Hunter I., Saunders J. Constance S. Grower: Grower Publishing Limited, IАРО Top Global Outsourcing. // Human resources Business Partners, – 2008. – №3. P 125-136.
- 19 Борзунова О.А. Перекладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009.–№11,<https://delo-press.ru/journals/staff/pravovoe-obespechenie-deyatelnosti/36183-perekladyvaem-rabotu-na-chuzhie-plechi-dogovor-outsorsinga/> 9.09.2021
- 20 Алькарави Х.Дж.В. Современная классификация аутсорсинга на предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018.– №3 (413) Экономические науки. Вып. 6. – С. 111-117.
- 21 Ефимов С., Пешкова Т. Коник Н. Аутсорсинг. – Москва:Научная книга. –2018. –260 с.
- 22 Губарев Г.Ю. Сущность и особенности аутсорсинга видов деятельности // Наука и современность. – 2011. – С. 119-124.
- 23 Алькарави Х.Дж.В. Современная классификация Аутсорсинга на предприятии // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018.– №3. – С. 111-117.
- 24 Gabriel Giertl, Marek Potkany, Vilos Gedjos. Evaluation of Outsourcing Efficiency Through Costs For Its Use. // Procedia Economics and Finance. – 2015.– №26. – P.1080-1085.
- 25 Воронкина Д.В. Экономическая сущность аутсорсинга и возможности его использования в хозяйственной деятельности // известия Тульского Государственного университета.Экономические и Юридические науки. – 2011. –№3-2. – С. 94-102.
- 26 Lankford W.M., Parsa F. Outsourcing Primer // Management Decision. – 1999.–Vol. 37, No.4. –P. 310-316.
- 27 Fan Y. Strategic outsourcing: evidence from British companies. //Marketing Intelligence & Planning. – 2000. – №18(4). – P. 213-219.
- 28 Kremic T., Tukul O. & Rom W.O. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors // Supply Chain Management:An International journal. – 2006. – №11(6). –P. 467-482.
- 29 Fritsch U., Gorg H. Outsourcing, Importing and Innovation: Evidence from Firm level data for Emerging Economies // Review of International Economies. – 2015. –Vol.23, № 4 – P. 687-714.
- 30 Gonzalez R., Gasco J., Llopis J. Information systems managers view about outsourcing in Spain. // Information Management & Computer Security – 2006. – №14 (4) – P. 312-32.
- 31 Македонский С.Н., Ефросинин Ю.Е., Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. //Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг. СПб.:Питер. Питер. – 2019 г. – С.352.

32 Outsourcing decision – motives, risks and decision factors Juha Hietalahti, Suvi Kuoppala –2009. – P.50.

33 Bojan Krstic, Ernad Kahrovic, Business process outsourcing as a tool for improving enterprise efficiency, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues. – 2015. – Vol. 61, №3 –P. 3-41.

34 Christoffer Martinson, Content analysis of Underlying outsourcing motives. – 2010. – P.30.

35 Самсонов М.И., Алтунина Ю.О. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой // Вестник Московского государственного университета – 2015. – №5. – С. 136-140.

36 Кулембаева Ф.М. Аутсорсингі қолдану жағдайын SWOT талдау. // «Индустрия жағдайында 4.0 Қазақстанның элеуметтік-экономикалық дамуы» деген тақырыптағы жас ғалымдар, магистранттар мен студенттердің халықаралық ғылыми тәжірибелік конференциясының материалдары бойынша мақалалар жинағы. – Алматы: «Издательство «Экономика». –2018. – Часть 1. – С.3-7.

37 Ana-Maria Dinu. The Risks and Benefits of outsourcing // Knowledge Horizons – Economics. – 2015. –Vol. 7, № 2. – P.103-104.

38 Курбанов А.Х, Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. –2017. – Том 18, № 2.– С. 185-192.

39 Ирина Лукичесва «Конкуренция на рынке аутсорсинга в Казахстане растёт», <https://kapital.kz/gazeta/9631/konkurenciya-na-rynke-autsorsinga-v-kazakhstane-rastet.html> 16.02.2022

40 Kulembayeva F., Seitkazyieva A., Yelshibayev R. Economic efficiency of outsourcing business models: a comparative assessment // Global journal of Flexible Systems Management. – 2021. – №23 (1) – P. 75-88.

41 Маркеева Г.А., Михнева С.Г. История возникновения и этапы развития аутсорсинга // Экономические науки. Проблемы региональной экономики. –2014. – №1. – С. 106 -115.

42 Синяев В.А. Маркетинговые исследования развития коммерческой системы в сфере услуг (методология, стратегия, практика): монография. М.НВЦ: «Маркетинг» –2009. – 160с.

43 Мансурова Г.И., Антонов А.А. Роль и значение аутсорсинга в современных условиях // известия Тульского Государственного университета.Экономические и Юридические науки, –2012. – №3-2. – С.70-74.

44 Котляров И.Д., Аутсорсинг: опыт теоретического описания, // Экономика и экологический менеджмент, –2010. – №2.– С.126-130.

45 Широкова А.В. Развитие социально-экономических отношений в аутсорсинге в условиях глобальной цивилизации: автореферат дис. к.э.н.:08.00.01. Москва. – 2009. –150с.

46 Минасян М.Р. Использование аутсорсинга в международных экономических отношениях дис. к.э.н.:08.00.14. Москва. – 2009. –150с.

47 Крицкая М., «17 бизнес-моделей: Придумать новую или использовать старую?» <https://kontur.ru/articles/5030> 12.08.2021

48 Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент, Спб., Питер:2009.– С. 464.

49 Рудая И., Аутсорсинг: методология и практика / Монография, Самара: Универс Групп, 2009. – С. 230.

50 Методика оценки синергетического эффекта аутсорсинга, https://ozlib.com/851570/ekonomika/metodika_otsenki_sinergeticheskogo_effekta_autsorsinga 21.09.2021

51 Корешков О.В. Аутсорсинговая бизнес-модель как инструмент обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры в Российской экономике, к.э.н.:08.00.05. Москва. – 2013. –140с.

52 www.assets.kpmg 20.09.2021

53 Маликова С. Внутренний аудит: основные инструменты и компетенции на базе технологий // Экономика и жизнь. –2018.– №30. – С. <https://www.eg-online.ru/article/377541/> 20.05.2020

54 Курбатов В.Л., Фурсова С.А., Чупрова И.Ю. От инсорсинга до краудсорсинга определяемся с понятиями // Российское предпринимательство. –2015. –Т.16, №22. – С.4091- 4098.

55 Фархутдинов И.И., Исавнин А.Г. Методика оценки целесообразности производственных моделей сорсинга // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – №8. - С. 158-171.

56 Prachi M. Offshoring 7 nov 2019 theinvestorsbook <https://short-question.com/what-is-the-offshoring-means/> 16.12.2021

57 Wendy L.Taty, Lisa M. Ellram, Lydia Bals Offshore Outsourcing of services: Fn Evolutionary Perspective // International Journal of Production Economics. –2019.– Vol. 120, №2. – P.512-524.

58 Кулембаева Ф.М., Аутсорсинг кәсіпорынның тиімділігін арттыру құралы. Статистикак учет и аудит. – Алматы: ИП «Издательско полиграфический центр «Darkhan»». – 2018. – №4(71). – С.135-140.

59 Игнатъев А.В. Алгоритм принятия решения о переводе на аутсорсинг функций в сфере икт в малых и средних промышленных предприятиях, Современное исследования социальных проблем, электронный научный журнал. – 2012. – №7 (15). <file:///C:/Users/user/Downloads/algorithm-prinyatiya-resheniya-o-perevode-na-autsorsing-funktsiy-v-sfere-ikt-v-malyh-i-srednih-promyshlennyh-predpriyatiyah.pdf> 14.06.2021

60 Дубровская Т.Н. Эффективность работы предприятий на условиях аутсорсинга // Вестник МГСУ. – 2016.– №4. – С. 108-118.

61 Назарова В.В., Юрьева Д.А., Оценка эффективности системы аутсорсинга на предприятии // Вестник НГУЭУ. –2014. – №3. – С. 193-218.

62 Курбанов А.Х., Плотников В.А., Аутсорсинг: история, методология, практика // Москва. ИНФРА-М. – 2012. – 112 с.

- 63 Курбанов А.Х, Пахомов А.И. Военно-экономическая оценка эффективности результатов внедрения аутсорсинга в продовольственной службе // Москва, М.:ЦВНИ МО РФ. – 2010. – 200 с.
- 64 Зиньков Д.В. Влияние аутсорсинга на экономическую устойчивость предприятия: к.э.н.:08.00.05. Москва. –2005.– 150 с.
- 65 Григорян Е.С. Классификация видов устойчивости предприятия, //Концепт. –2015.– №3. – С. 1-7.
- 66 Петренко И.Н. Экономическая безопасность России, денежный фактор // Москва: Маркет ДС. –2002. – С.-240 с.
- 67 Кушнир И.В. Экономика предприятия, 2010, <https://be5.biz/ekonomika/e004/index.html> 12.09.2021
- 68 Елшібаев Р.Қ. Кәсіпкерлік: оқу құралы / Алматы: «Экономика баспасы» ЖШС.– 2014. — 440 б.
- 69 Куатова Д.Я. Экономика предприятия / ТОО «Дәуір» РПИК. – 2015. – 384 с.
- 70 Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебник. / М. ИНФА М.–2012. – 108 с.
- 71 Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2-ое издание. – СПб.: Питер. –2009. – 240 с.
- 72 Ефимова О.В. Анализ показателей ликвидностей // Бухгалтерский учет. –2014. – №6. – С.56-58.
- 73 Кадырова А.Р. Наконечная Т.В. Оценка деловой активности промышленного предприятия // Бюллетень науки и практики: научный журнал. –2018. – Т.4., №1. – С.248-254.
- 74 Кулембаева Ф.М., Сейткадиева А.М. Зарубежный опыт аутсорсинговых услуг: обзор и возможность использования в Казахстане. «The Europe and the Turkic World:Science, Engineering and Technology» Materials of the IV International Scientific-Practical Conference. – Istanbul, Turkey: «Regional Academy of Management», –2019. –Vol. I. – С.183-190.
- 75 Гумба Х.М., Родионова С.В. Обоснование сущности и эффективности управленческих инноваций на предприятии // Экономика и предпринимательство. –2014. – № 11.3 (52—3). –С. 645—647.
- 76 Madison Correnti, Outsourcing Overseas and its Effect on the US. Economy https://www.ncbfaa.org/Scripts/4Disapi.dll/4DCGI/cms/review.html?Action=CMS_Document&DocID=14050&MenuKey=pubs 13.09.2021
- 77 Brandon Gaille. (2017, May 27). 27 US Outsourcing Statistics and Trends. Retrieved 4 April 2019, from BrandonGaille.com website: <https://brandongaille.com/26-us-outsourcing-statistics-and-trends/> 13.09.2021
- 78 Джексон, Альфонсо, веб-сайт Brainy Quote, <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alphonsoja199015.html>. 13.09.2021
- 79 «Аутсорсинг: где дядя Сэм?» Журнал «Деловая неделя» февраль 2007 г. www.businessweek.com/debateroom/archives/2007/02/outsourcing-wheresunclesam.html 15.09.2020

80 Outsourcing: United States Overview |Practical Law,
<https://content.next.westlaw.com/practical-law/document/I2ef128e01ed511e38578f7ccc38dcbee/Outsourcing-United-States-Overview?viewType=FullText&ppcid=a5d4ccb8124843f5a94c6305ecc6e652&originationContext=knowHow&transitionType=KnowHowItem&contextData=%28sc.Default%29> 09.02.2021

81 Outsourcing Services to United States of America - O2I
https://www.outsource2india.com/why_india/articles/outsourcing-services-usa.asp
09.02.2021

82 Contact us via LiveChat! (n.d.). Retrieved 1 February 2019, from
<https://secure.livechatinc.com/> 15.09.2020

83 Why India is the World Leader in the Software Outsourcing Business—IT Firms. Top IT Firms - Result Of In-depth Research & Analysis.
<https://www.itfirms.co/why-india-is-the-world-leader-in-the-software-outsourcing-business/> 15.09.2020

84 Gordon Milner, Gigi Yuen, Outsourcing: Hong Kong Overview,
[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I5746c87326c011e498db8b09b4f043e0/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad73aa60000018061a2701879181cf0%3Fppcid%3D908e2fdc0e574cb4945968d3f4077ed7%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI5746c87326c011e498db8b09b4f043e0%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=1b7ee7f873f3e4c7e9f40aff516aff9&list=KNOWHOW_UK&rank=1&sessionScopeId=f8326a8eefdad525e6ec297244e2d39cf7280d45b725e747cd956d09d29e2432&ppcid=908e2fdc0e574cb4945968d3f4077ed7&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=\(sc.Search\)&comp=pluk](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I5746c87326c011e498db8b09b4f043e0/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad73aa60000018061a2701879181cf0%3Fppcid%3D908e2fdc0e574cb4945968d3f4077ed7%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI5746c87326c011e498db8b09b4f043e0%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=1b7ee7f873f3e4c7e9f40aff516aff9&list=KNOWHOW_UK&rank=1&sessionScopeId=f8326a8eefdad525e6ec297244e2d39cf7280d45b725e747cd956d09d29e2432&ppcid=908e2fdc0e574cb4945968d3f4077ed7&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=(sc.Search)&comp=pluk) 09.02.2021

85 Incomplete, Preliminary. Please do not cite. Comments welcome. Foreign outsourcing and firm-level characteristics: evidence from Japanese manufacturers Eiichi Tomiura* Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University, Japan Current version: April 27, 2004
<http://fordschool.umich.edu/rsie/Conferences/CGP/May2004Papers/TomiuraCGP.pdf> 02.10.2021

86 <https://www.gd.ru/articles/10083-preimushchestva-aoutsorsinga>
02.10.2021

87 Tomohisa Muranushi, Daisuke Tatsuno, Outsourcing: Japan Overview
https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I2ef12b191ed511e38578f7ccc38dcbee/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad73aa60000018061a74c1879181cf%3Fppcid%3Dd162baeb11b64f9b863f7aaef2999b90%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI2ef12b191ed511e38578f7ccc38dcbee%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=28cd4d28171ebe2b1471d76cb9b6e59e&list=KNOWHOW_UK&rank=2&sessionScopeId=f8326a8eefdad525e6ec297244e2d39cf7

[280d45b725e747cd956d09d29e2432&ppcid=d162baeb11b64f9b863f7aaef2999b90&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=\(sc.Search\)&navId=60D2F799EEA3E073B74279208CA0E6A7&comp=pluk09.](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I2ef12a421ed511e38578f7ccc38dcbee/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad73aa60000018061ad4bf87918248f%3Fppcid%3D02bc3ba57fea4f2095637461cd4756cc%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI2ef12a421ed511e38578f7ccc38dcbee%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=a4d296a9133e95f168d472c26fca7a79&list=KNOWHOW_UK&rank=1&sessionScopeId=f8326a8eefdad525e6ec297244e2d39cf7280d45b725e747cd956d09d29e2432&ppcid=02bc3ba57fea4f2095637461cd4756cc&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=(sc.Search)&comp=pluk&navId=90B8FCB4EECCCE5AE3382710EF49588FB09)
02.2021

88 Peter Brautigman, Thomas Thalhoffer, Outsourcing: Germany Overview
[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I2ef12a421ed511e38578f7ccc38dcbee/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad73aa60000018061ad4bf87918248f%3Fppcid%3D02bc3ba57fea4f2095637461cd4756cc%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI2ef12a421ed511e38578f7ccc38dcbee%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=a4d296a9133e95f168d472c26fca7a79&list=KNOWHOW_UK&rank=1&sessionScopeId=f8326a8eefdad525e6ec297244e2d39cf7280d45b725e747cd956d09d29e2432&ppcid=02bc3ba57fea4f2095637461cd4756cc&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=\(sc.Search\)&comp=pluk&navId=90B8FCB4EECCCE5AE3382710EF49588FB09.](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/Document/I2ef12a421ed511e38578f7ccc38dcbee/View/FullText.html?navigationPath=Search%2Fv1%2Fresults%2Fnavigation%2Fi0ad73aa60000018061ad4bf87918248f%3Fppcid%3D02bc3ba57fea4f2095637461cd4756cc%26Nav%3DKNOWHOW_UK%26fragmentIdentifier%3DI2ef12a421ed511e38578f7ccc38dcbee%26parentRank%3D0%26startIndex%3D1%26contextData%3D%2528sc.Search%2529%26transitionType%3DSearchItem&listSource=Search&listPageSource=a4d296a9133e95f168d472c26fca7a79&list=KNOWHOW_UK&rank=1&sessionScopeId=f8326a8eefdad525e6ec297244e2d39cf7280d45b725e747cd956d09d29e2432&ppcid=02bc3ba57fea4f2095637461cd4756cc&originationContext=Search%20Result&transitionType=SearchItem&contextData=(sc.Search)&comp=pluk&navId=90B8FCB4EECCCE5AE3382710EF49588FB09)
02.2021

89 19 Useful Project Management Statistics & Facts for 2022, 2022
<https://findstack.com/project-management-statistics/> 02.03.2022

90 Statista.com, www.statista.com/search/?q=outsourcing&qKat=newSearchFilter&sortMethod=idrelevance&isRegionPref=1&statistics=1&accuracy=and&isoregion=0&isocountrySearch=&category=0&interval=0&archive=1&language=0&p=1 10.06.2020

91 Стахурская Е. «Аутсорсинг в Украине и в мире: особенности, тенденции и перспективы» // «Юрист и закон» аналитическое издание. – 2017. – №38. https://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA010850
<https://docplayer.com/59286827-Autsorsing-v-ukraine-i-v-mire-osobennosti-tendencii-i-perspektivy.html> 23.06.2021

92 Кулембаева Ф.М., Элем бойынша аутсорсингтің даму жағдайы, «Инновационное предпринимательское образование в контексте повышение качества жизни» // Материалы международной научно-практической конференции. – Алматы: издательство «Эверо», 2018. - Часть 1. – С.95-99

93 Мозоренко Д. «Аутсорсинг вместо расходов»,
<https://vlast.kz/diskussii/35079-austorsing-vmesto-rashodov.html>
02.03.2021

94 Ұлттық статистика бюросы, Көрсетілген қызметтердің нақты көлем индексі, олардың түрлері 2016-2020 жылдар бойынша,
<https://stat.gov.kz/official/industry/20/statistic/8> 12.12.2021

95 Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.

96 «How to Increase a Company's Efficiency Through Outsourcing», n.d.)
<https://brendamarreropr.com/how-to-increase-a-companys-efficiency-through-outsourcing/> 25.03.2022

97 «Outsourcing: driving efficiency and growth - Grant Thornton Insights», n.d.<https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Outsourcing-driving-efficiency-and-growth/>

98 Дуглас Браун, Скотт Вилсон Wiley, Black Book of Outsourcing: The Year of Outsourcing Dangerously. –2008. – 1 издание – С. 384.

99 Zhdanov, A.Yu. (2008). Outsourcing in the practice of Russian companies: Textbook. Moscow: FSEI HPE "Financial Academy under the Government of the Russian Federation.

100 Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография / С.В. Юрьев. - М., –2012. – 318с.

101 Опасности, связанные с аутсорсингом. Петер Готтшалк, Ханс Солли-Сетер. <https://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16234> 02.05.2022

102 Кулембаева Ф.М., Сейтказиева А.М. Эффективность аутсорсинга в Казахстане: эмпирический обзор // Central Asian Economic Review. – Алматы: ТОО «Издательство «Фортуна полиграф», –2019. – №4 (127). – С.75-84.

103 Carlos Sanchis-Pedregosa, Maria-del-Mara Gonzales, Exploring the financial impact of outsourcing services strategy on manufacturing firms // Operations Management Reserch –2014.– №3–P.76-85.

104 Noah M., Musa M., Moses M. Outsourcing practices and profitability levels of manufacturing firms in Uganda // European Journal of Business and Management. – 2014.–№3.– P.146-151.

105 Тромифова Ж.И. Методы обобщающей оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия // Аудитор. –1996. – №10. – С.21-26

106 Holger G., Aoife H. Does outsourcing Increase Profitability // The Economic and Social Review. – 2004. –Vol. 35, №3 – P.267-288.

107 Potkany M. Outsourcing in woodworking industry in Slovakia // Zvolen:Zvolen TU Zvolen. – 2011. №3. – P.169-177.

108 Быстрова Е.С. Регулирование аутсорсинг отношений в сфере оказания бухгалтерских услуг // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.– 2014. – №4. – С.110-113.

109 www.itnation.lu 15.12.2021

110 Епифанова Е.С. Алгоритм принятия решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг // Новые технологии – 2011.– №2. – С. 1-4.

<https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-prinyatiya-resheniya-o-peredache-biznes-protssessov-na-autsorsing>

111 Мухина И.С. Модель определения и передачи процессов на аутсорсинг // Экономика и предпринимательство.–2013. – №12 (4) – С.609-611.

112 Моисеев Н.К., Малютин О.Н. Аутсорсинг в развитии делового партнерства // Москва: финансы и статистика, – 2012. –240 с.

113 Махмутов И.И., Муртазин И.А., Карамышев А.Н., Методы и модели аутсорсинга // Социально экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. –2015.– № 1(64) – С.133-157.

ҚОСЫМША А

Аутсорсингтің шетелдік үлгілерін салыстырмалы талдау

Мәселелі сұрақтар	АҚШ	Жапония	Германия	Қытай
Аутсорсингтік операциялар қандай ұлттық заңнамалар негізде реттеледі?	АҚШ-та аутсорсингтік операцияларды реттейтін заң жоқ.	Жапонияда аутсорсингтік операцияларды қызметті реттейтін заң жоқ.	Германияда аутсорсингтік нақты реттейтін заң жоқ.	Қытайда аутсорсингтік нақты реттейтін заң жоқ.
Аутсорсерді таңдау үшін қандай процестер жүргізіледі?		1.Нарықты тестілеу 2.Ақпаратқа тапсырыс беру 3.Сауда саттыққа қатысуға шақыру 4.Коммерциялық ұсыныстарды сұрау, қарастыру 5.Қысқа тізімді құру 6.Заңдық сараптаманы жүргізу 7.Келіссөздер жүргізу және одан әрі заңды тексеру		
Қызметкерлер заңға сәйкес аутсорсингке ауыстырылады ма?	1.бастапқы аутсорсинг 2.жеткізіп берушінің ауысуы 3.тоқтауы	1.бастапқы аутсорсинг 2.жеткізіп берушінің ауысуы 3.тоқтауы		Ауыстырылмайды.
Кәсіпорынның мәліметтері мен деректерін сақтау мен қорғауға қатысты аутсорсинг кезінде қандай заңнамалық немесе нормативтік талаптар мен сұрақтар	ССРА	Ақпаратты жинау, пайдалану және беру АРРІ бағдарламасы арқылы реттеледі	GDPR және маңызды шарттық кепілдеме жасау	PDPO

туындауы мүмкін?				
Аутсорсингке тапсырыс беруші компания талаптарды сақтау барысында келісімшартқа ережелер енгізетін жағдайлар бар ма?	бар	бар	бар	бар
Тапсырыс беруші компания енгізілген талаптарды қалай қадағалайды?	Келісімшартпен	Келісіммен қатар ереже бар.	Келісімшартпен	Келісімшартпен
Ескертпе: 71 әдебиет көзін зерттеу нәтижесінде автормен әзірленді				

ҚОСЫМША Б

Сауалнама сұрақтары

1. Компанияңыздың атауы:

2. Ұйымдық –құқықтық нысан бойынша аутсорсингтің қолданылуы

- 1) АҚ
 - 2) ЖШС
 - 3) ЖК
 - 4) Басқа _____
-

3. Кәсіпорныңыз қай аймақта орналасқан?

- 1) Алматы қ.
- 2) Алматы облысы

4. Компаниядағы Сіздің лауазымыңыз:

- 1) Кәсіпорын жетекшісі
 - 2) Бөлім жетекшісі
 - 3) Бөлім маманы
 - 4) Басқа _____
-

5. Сіздің кәсіпорыныңыздың қызмет бағыттары:

- 1) Өндірістік
 - 2) Қызмет көрсету
 - 3) Коммерциялық
 - 4) Басқа _____
-

6. Сіздің компанияңыз аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданылады ма?

- 1) Иә
- 2) Жоқ

7. Сіздің компанияңыз қандай аутсорсингтік қызмет түрлерін қолданылады?

- 1) Өндірістік
 - 2) Бухгалтерлік аутсорсинг
 - 3) Маркетингтік аутсорсинг
 - 4) Call-центр аутсорсингі
 - 5) IT аутсорсинг
 - 6) Заңдық қызметтер
 - 7) Логистика
 - 8) Жарнамалық қызметтер
 - 9) Басқа _____
-

8. Сіздің компанияңызда аутсорсингтік қызметтерді қолдану бойынша тенденция бар ма?

- 1) Иә
- 2) Жоқ

9. Сіздің компанияңыздың аутсорсингті пайдаланудың басты себептері:

- 1) Шығындарды төмендету
- 2) Кәсіпорынның негізгі қызмет түріне назар аударуға мүмкіндік береді
- 3) Сапаны жоғарылатады

- 4) Компанияның инновациялық мүмкіндіктерін жақсартады
- 5) Кәсіпорын ішіндегі дағды мен тәжірибенің аздығы (төмендігі)
- 6) Жаңа білімге қол жеткізу(дағдылар мен ресурстарды игеруді тездету)
- 7) Қайта құрылымдау немесе біріктіру
- 8) Нарыққа шығуды тездету
- 9) Бизнесі трансформациялауды қамтамасыз ету
- 10) Қызмет көрсету деңгейін жоғарылатады
- 11) Икемділік
- 12) Басқа _____

10. Сіздің компанияңызда аутсорсингті (аутсорсингтік қызметтерді) пайдаланудағы негізгі кемшіліктер:

- 1) Ақпараттың жайылып кету қаупі
- 2) Міндеттерді сапасыз шешу қаупі
- 3) Берілген бизнес-процестердің жүргізілуіне бақылаудың болмауы
- 4) Аутсорсинг бойынша заңнаманың жеткіліксіздігі
- 5) Басқа _____

11. Аутсорсингтік қызметтерін қолданған кезінде кәсіпорын шығындары төмендеді ме?

- 1) Иә
- 2) Жоқ

12. Аутсорсингтік қызметті пайдалану кезінде кәсіпорынның тауар немесе қызмет көрсету сапасы артты ма?

- 1) Иә
- 2) Жоқ

13. Аутсорсингті пайдалану барысында кәсіпорын рентабельділігі (табыстылығы, тиімділігі) артты ма?

- 1) Иә
- 2) Жоқ



« 6 » маусым 2012 ж.
№ 43

« 6 » маусым 2012 ж.
№ 43

Зерттеу нәтижелерін кәсіпорындарда пайдалану акті

Кулембаева Флора Мухитдиновнанын «Кәсіпорын қызметінің тиімділігін жоғарылату жүйесіндегі аутсорсингтік бизнес- модель» тақырыбындағы диссертациялық жұмысының нәтижелерін енгізу туралы АКТ

Біздің кәсіпорын аутсорсингтік қызмет түрлерін пайдалану барысында бірқатар мәселелерге (проблемаларға) тап болды. Атап айтқанда, аутсорсингтік қызметтерді ұсынып отырған кәсіпорын жұмысшыларының жауапкершілігінің, мамандардың біліктілігінің төмендігі байқалады. Сонымен қатар аутсорсингтік бизнес-процесте келісім-шарт маңызды орын алады. Осы аталған және басқа да өзекті мәселелерге зерттеу жүргізу кезінде назар аудару қажеттілігі докторантқа ескертілді.

Докторанттың диссертациялық жұмысының жекелеген ғылыми нәтижелері «Smash LTD» ЖШС-нің қызметіне енгізіліп, компанияның өндірістік шаруашылық қызметіне оң әсер ететіндігін растаймыз:

1. Диссертациялық жұмыс бойынша алынған ең басты нәтиже бұл кәсіпорын аутсорсингтік қызмет түрлерін енгізу кезінде туындаған мәселелерді шешу барысында ұсынылған ұсыныстар пайдалы болады. Соның ішінде біздің мәселеге қатысты ұсыныстардың тәжірибелік құндылығы жоғары, сонымен қатар ескеретін пайдалы ақпараттар да бар.

2. Зерттеу барысында ұсынылған аутсорсингті енгізудің үш деңгейлі фазалы алгоритмі өте түсінікті және оны кәсіпорында аутсорсингтік қызметті пайдалану барысында міндетті түрде қолданылады деп айтуға болады. Себебі, зерттеу нәтижесі бойынша аутсорсингті пайдалану тиімділігі бар екенін бағалау арқылы дәлелденіп көрсетілген соң, болашақта кәсіпорын басқа да аутсорсингтік қызмет түрлерін орынды әрі тиімді пайдалана алады.

«Smash LTD» ЖШС
қаржы директоры



Ж.П. Курманалин

«SMASH LTD» ЖШС, Қазақстан Республикасы,
050030, Алматы қаласы, Іле тас жолы, 11
Т: +7 (727) 290-36-36, Ф: +7 (727) 290-29-86
E-mail: info@gaudi.kz

ТОО «SMASH LTD», Республика Қазақстан,
050030, Алматы, Илийский тракт, 11
Т: +7 (727) 290-36-36, Ф: +7 (727) 290-29-86
E-mail: info@gaudi.kz

Деректемелері: «Банк ЦентрКредит» АҚ, ЖСК KZ92856000000358110, БСК КСЖКЗКХ, К6е 17, БИН 060340001970
Реквизиты: АГФ АО «Банк ЦентрКредит», ИИК KZ928560000000358110, БИК КСЖКЗКХ, К6е 17, БИН 060340001970