

ӘОЖ 334.7  
МРНТИ 06.81.45

DOI: <https://doi.org/10.37788/2022-4/90-100>

Л.И. Кашук<sup>1\*</sup>, С.Г. Симонов<sup>2</sup>, Ж.К. Жангозин<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Инновациялық Еуразия университеті, Қазақстан

<sup>2</sup>Тюмень индустриялық университеті, Ресей

\*(e-mail: kashukli@mail.ru)

### Өңірдің өнеркәсіптік кәсіпорны мысалында аутсорсингті іске асырудың ұйымдастырушылық-экономикалық тетігін қалыптастыру

#### Аңдатпа

*Негізгі мәселе:* мақалада Қазақстан Республикасының өнеркәсіптік кәсіпорнының аутсорсингті іске асыру тәжірибесі қарастырылады. Отандық және шетелдік зерттеулер көрсеткендей, қазақстандық аутсорсинг нарығы республикада оны дамыту үшін қолда бар әлеуетке қарамастан, әлі де өзінің қалыптасу сатысында тұр, сонымен бірге қазіргі ғылыми жарияланымдар мен сол немесе өзге уақытта жүргізіліп жатқан зерттеулердің нәтижелері осы мәселенің белгілі бір көзқарасын қалыптастыруға мүмкіндік береді. Атап айтқанда, зерттеулер көрсеткендей, қорқынышқа қарамастан, отандық бизнес аутсорсингті қолдануға мүдделі.

Мұның негізі объективті және субъективті себептер болып табылады. Нәтижесінде аутсорсинг қызметтеріне тапсырыс беруші кәсіпорындар аутсорсинг қызметтерін сыртқы жеткізушілермен фирмааралық өзара қарым-қатынастардың «Павлодар мұнай-химия зауыты» ЖШС материалдарындағы мақалада сәйкестендірілген және мысал ретінде қаралған ұйымдық-экономикалық форматын дербес айқындайды.

*Мақсаты:* өнеркәсіптік кәсіпорын мысалында «Павлодар мұнай-химия зауыты» ЖШС («ПМХЗ» ЖШС) фирмааралық өзара іс-қимыл тетігін ұйымдастыру бойынша әдіснамалық тәсілдің мазмұнын зерттеу, оны іске асыру алгоритмін құрылымдау және кәсіпорынның адами ресурстары саласындағы аутсорсингті іске асыру мысалында аутсорсингті іске асыру тетігінің мазмұнын қарастыру.

*Әдістері:* мақаланы дайындау, дәлелдеу және зерттелетін мәселені негіздеу кезінде статистикалық талдау және талдау сияқты дәстүрлі әдістер қолданылды аналитикалық ақпарат және ішкі құжаттама. Талқылау логикасы, қорытындылар мен нәтижелерді дәлелдеу салыстыру, сипаттау, жалпылау, құрылымдау, негіздеу және т.б. әдістерге негізделген.

*Нәтижелері мен олардың маңыздылығы:* мақалада «Павлодар мұнай-химия зауыты» ЖШС материалдарында аутсорсинг тетігін ұйымдастыру мен іске асырудың әдіснамалық тәсілінің тұжырымдамалық алгоритмі негізделді, аутсорсингтің ұйымдастырушылық-экономикалық тетігінің мазмұны сәйкестендірілді және "ПМХЗ" ЖШС материалдарында адами ресурстар сияқты кәсіпорынды басқарудың функционалдық аймағы мысалында оны іске асырудың реттілігі қарастырылған.

*Түйінді сөздер:* адами ресурстар, аутсорсинг, ұйымдық-экономикалық тетік, құжатталған рәсім, аутсорсингті іске асыру тетігінің құрылымы.

#### Кіріспе

Ұйымды басқару технологиясы ретінде аутсорсингтің дамуы экономиканы ақпараттандырумен тікелей байланысты деп есептеледі [1]. Кәсіпкерлік қызмет аутсорсингінің ең белсенді дамып келе жатқан бағыттарының бірі ақпараттық технологиялар аутсорсингі болып саналады [2], бірақ тұтастай алғанда, посткеңестік кеңістікте аутсорсинг іс жүзінде барлық салалар мен салаларда дамыды: қаржы саласында [3], жоғары білім саласында [4], денсаулық сақтау жүйесінде [5], басқару жүйесінде персонал [6], ұйымдық имиджді қалыптастыру үрдісінде [7] аутсорсингтің мәні мен мазмұнын бизнестің нақты мысалдарында ашады [8]. Сонымен қатар, аутсорсингті пайдалану және оны әртүрлі меншік нысанындағы компаниялардың қызметінде қолданудың тиімділігін қамтамасыз ету, ғалымдардың пікірінше, қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдайда белгілі бір тәуекелдердің болуымен байланысты күрделі ұйымдастырушылық-экономикалық міндеттердің бірі болып табылады [9].

Аутсорсингтің оны пайдаланатын компаниялар үшін тартымды болатын бірқатар артықшылықтары бар: компоненттерді немесе қызметтерді жоғары сапада және/немесе арзанырақ алуға мүмкіндік береді; үлкен зияткерлік әлеуеті және бай инновациялық тәжірибесі бар әлемдік деңгейдегі жеткізушілермен өзара іс-қимыл және серіктестік арқылы компанияның инновациялық мүмкіндіктерін жақсартады; нарықтық жағдай немесе тұтынушылардың қалауы кенеттен өзгерген жағдайда компанияның икемділігін қамтамасыз етеді: компанияның ішкі қызметін қалпына келтіруден гөрі

кажетті мүмкіндіктері мен ресурстары бар жаңа жеткізушілерді табу оңай және арзанырақ, кейбір қуаттар мен ресурстарды жояды және жаңаларын жасайды; ресурстар мен дағдыларды игеруді жеделдетеді; компания күштері тиімді орындайтын операцияларға назар аударуға мүмкіндік береді және стратегиялық тұрғыдан оның бақылауында ұстаған жөн.

Павлодар облысында аутсорсингті басқару технологиясы ретінде пайдаланудың мысалы ретінде «ПМХЗ» ЖШС, «ПИК «Astana ЮТАРИЯ LTD» ЖШС, «Мегастройплюс» ЖШС, «Тотал сервис» ЖШС, «ЭР ЛИКИД МҰНАЙ ТЕХ ГАЗЫ» ЖШС-мен техникалық құрылғыларды, құбырларды, құрылыстарды жөндеу; мұнай өңдеу қондырғыларын жөндеу және қызмет көрсету болуы мүмкін, көлік жұмыстарын ұйымдастыру; техникалық сүтегімен және бұмен қамтамасыз ету; арнайы киіммен қамтамасыз ету.

Кәсіпорын басшылығы осы қызметтердің сапасын арттыруға мүмкіндік беретін, оның қызметінің нәтижелеріне оң әсер ететін факторлардың бірі болып табылатын бірқатар қосалқы және қызмет көрсету үрдістері бойынша фирмааралық өзара іс-қимыл (аутсорсинг) тетігін қарайды, өйткені олар кәсіпорынға қажетті тауарлар мен қызметтерді өндіруге маманданған бейінді компанияларға аутсорсингке беріледі.

### **Материалдар мен әдістер**

Мақалада зерттелетін мәселенің мазмұнын талдау және дәлелдеу «ПМХЗ» ЖШС материалдарына, отандық талдамаларға, отандық ұйымдардың фирмааралық өзара іс-қимыл тетігін іске асыру жөніндегі тәжірибесін зерттеу жөніндегі интернет-ресурстардағы мақалалар мен жарияланымдарға негізделген. Мақалада құралдар ретінде аналитикалық және статистикалық ақпаратты талдау әдісі қолданылады. Зерттелетін мәселе тақырыбы бойынша ақпараттық базаны өңдеу жүйелеу, салыстыру, жалпылау және бағалау әдістерін қолдануға негізделген.

### **Нәтижелері**

Павлодар өңірі кәсіпорындарының фирмааралық өзара іс-қимылының нақты мысалында аутсорсингті Ресурстық әлеуетті оңтайлы пайдаланудың және компаниялар қызметінің тиімділігін арттырудың бірқатар проблемаларын шешу құралы ретінде пайдалану тәжірибесі зерттелді, аутсорсинг тетігін ұйымдастыру мен іске асырудың әдіснамалық тәсілінің тұжырымдамалық алгоритмі негізделді, аутсорсингтің ұйымдастырушылық-экономикалық тетігінің мазмұны және оны іске асырудың дәйектілігі анықталды. Аутсорсингті іске асырудың тиімділігі ішкі факторлармен де, ең алдымен оны іске асырудың орындылығының негізділігімен де, сыртқы факторлармен де, оның ішінде аумақтық нарықта аутсорсинг қызметтерін жеткізушілердің бәсекелестік ұсынысының болуымен де айқындалады.

### **Талқылау**

Әлемдік нарықта аутсорсинг кәсіпорынның тиімділігін басқару құралдарының бірі ретінде фирмааралық кооперацияның танылған тетігі болып табылады, оның қолданылу аясы үнемі кеңейіп отырады.

Аутсорсингті пайдалану ұйымдарға қызметтің негізгі бағыттарына ресурстарды шоғырландыру, болашақта пайдаланылуы мүмкін жаңа білім алу, аутсорсинг бойынша неғұрлым білікті персоналды тарту және тиісінше іске асырылатын қызметтердің сапасын арттыру, шығындарды азайту және т.б. мүмкіндіктерден тұратын объективті пайда әкелетіні айқын болып табылады.

Бұл артықшылықтар, аутсорсингті қолданудың мәселелері мен тәуекелдеріне қарамастан, оның шетелде және қазіргі уақытта посткеңестік кеңістікте танымалдылығының өсуінің негізгі факторы болды, бұған Ресей Федерациясының аутсорсинг нарығы мысал бола алады.

Қазақстан Республикасында аутсорсинг нарығын дамыту саласындағы алғашқы бірлескен зерттеулер 2021 жылы «Есеп» МК және ЕҮ күштерімен жүргізілді. Зерттеу барысында Қазақстан Республикасында экономика салаларында 400 мыңға жуық компания жұмыс істейтіні атап өтілді. Олардың ішінде Бухгалтерлік аутсорсинг саласында орта есеппен 20-дан 50-ге дейін клиенттерге қызмет көрсететін 800-ге жуық компания жұмыс істейді. ҚР Бухгалтерлік қызметтердің аутсорсингі нарығын зерттеу «Есеп» МК және республика кәсіпкерлерінің еу сауалнамасының нәтижелерін растады, олар респонденттердің 25 %-ы бухгалтерлік аутсорсингті, 16 %-дан астамы-кадрлық іс жүргізу аутсорсингін пайдаланатынын және 40 %-ға жуығы мұндай қызметтерді ешқашан пайдаланбағанын көрсетті (барлығы 260-тан астам кәсіпкер санкцияланды).

Зерттеулер көрсеткендей, қазақстандық бизнесмендер, шетелдік бизнеске ұқсас, пандемия кезінде олардың компанияларының есеп процестерін жүргізу үшін негізгі сын-қатерлер заңнамадағы және құқық қолдану практикасындағы көптеген өзгерістер, сондай-ақ білікті персоналды жалдаудағы қиындықтар деп санайды. Деректердің құпиялылығына, көрсетілетін қызметтердің сапасына қатысты алаңдаушылық бар. Тежегіш ретінде аутсорсингтің жоғары құны да байқалады.

Жүргізілген зерттеулер, бір жағынан, Қазақстан Республикасында аутсорсингтің дамымағандығы туралы айтады, бұл тұтастай алғанда оның жай-күйіне объективті талдау жасауға мүмкіндік бермейді. Екінші жағынан, бұл қазақстандық компанияларда қызметтердің аутсорсингі,

қызмет түрлері, бизнес-процестер және т.б. түріндегі басқару тиімділігін арттыру бойынша әлеует туралы айтуға мүмкіндік береді.

Сонымен бірге, қазіргі ғылыми жарияланымдар мен белгілі бір уақытта жүргізілген зерттеулердің нәтижелері осы мәселенің белгілі бір көзқарасын қалыптастыруға мүмкіндік береді. Атап айтқанда, зерттеулер көрсеткендей, қорқынышқа қарамастан, отандық бизнес аутсорсингті қолдануға мүдделі.

Өз қызметінде аутсорсингті енгізетін осындай компаниялардың қатарына «Павлодар мұнай-химия зауыты» ЖШС де жатады. Зауыттың көмекші және қызмет көрсету өндірісінің қызметтерін сыртқы жеткізушілерге беру тәжірибесі бар және жақын болашақта кәсіпорынның фирмааралық өзара іс қимыл және кооперация қызметтерінің спектрін кеңейту жоспарлануда.

Қазіргі уақытта «ПМХЗ» ЖШС аутсорсинг шеңберінде «ПИК «ASTANA ЮТАРИЯ LTD» ЖШС, «Мегастройплюс» ЖШС, «Тотал сервис» ЖШС, «ЭР ЛИКИД МҰНАЙ ТЕХ ГАЗЫ» ЖШС-мен ынтымақтасады. Аутсорсингке берілген үрдістер қатарында: техникалық құрылғыларды, құбырларды, құрылыстарды жөндеу; мұнай өңдеу қондырғыларын жөндеу және қызмет көрсету, көлік жұмыстарын ұйымдастыру; техникалық сүтегімен және бумен қамтамасыз ету; арнайы киіммен қамтамасыз ету.

Аутсорсингті қолдану оны пайдалану тиімділігіне бағалау жүргізуді көздейді, оны компания өзі үшін ең маңызды бағалау критерийлерін белгілей отырып, фирмааралық өзара іс-қимыл тетігін пайдаланудан күтулерге сәйкес жүргізе алады. Аутсорсингті пайдалану мақсаттары, әдетте, стратегиялық сипатта болғандықтан, оны кәсіпорындардың пайдалануы кәсіпорынның өзіне де, тапсырыс берушіге де, ол жұмыс істейтін аймаққа да ықпал етеді: аймақта басқа бизнес субъектілерінің дамуын қолдау үшін жағдайлар жасалады.

«ПМХЗ» ЖШС-де аутсорсинг қатынастарын реттеу қазіргі уақытта құжатталған рәсімдер түрінде ресімделген, бұл бастапқы кезеңде зауытқа кешенді түрде келесі міндеттерді шешуге мүмкіндік береді: аутсорсингке берілетін үрдістің мазмұнын рәсімдеу және құрылымдық түрде сипаттау; орындаушы ұйымның (аутсорсинг қызметтерін сыртқы жеткізушінің) қызметтерінің сапасына қойылатын талаптарды сипаттау; аутсорсинг қызметтерін аутсорсинг бойынша орындалған қызметтерді бағалау рәсімі; аутсорсинг қызметтерін іске асыру қорытындылары бойынша өзара есеп айырысу жүйесін құрылымдау және т.б.

Жасалған шарттарда аутсорсинг қызметтері үрдісінің сипаттамасы беріледі, олардың құрамы ескертіледі, белгілі бір Қызметтерді көрсетуге өтінімді ресімдеу алгоритмі тұжырымдалады, тапсырысшының мәлімделген қызметтерге қойылатын талаптарының сипаттамасы және орындалған қызметтерді қабылдау және бағалау рәсімінің және оларды орындау қорытындылары бойынша өзара есеп айырысу тәртібінің сипаттамасы беріледі. Орындалған қызметтерді қабылдау процесінде даулы мәселелер туындаған жағдайда оларды шешудің бірізділігі жазылады.

Айта кету керек, «ПМХЗ» ЖШС кешенде сыртқы және ішкі аутсорсингті пайдаланады, оның рәсімі кәсіпорында да құжатталған.

«ПМХЗ» ЖШС-нің 2020 және 2021 жылдардағы қызметі туралы Сыртқы аутсорсинг бойынша бұзушылықтар мен өндіріп алулар туралы жылдық есептерде белгіленбейді, бұл жасалған шарттардың талаптарына сәйкес оның тұрақты жұмыс істеуі туралы айтады.

Аутсорсингті пайдаланудың тиімділігін зауыттың өндірістік қызметінің жылдық есептерде келтірілген нәтижелері де куәландырады, олар соңғы екі жылда жоспарлы көрсеткіштерден тұрақты жоғары.

Кәсіпорынның қажеттілігін ескере отырып, негізгі өндіріс бағыттарына ресурстарды шоғырландыру және мамандандырылған сыртқы жеткізушілерді тарту есебінен қосалқы және қызмет көрсету үрдістерінің іске асырылатын жұмыстары мен қызметтері сапасының сенімділігін қамтамасыз ету мақсатында зауытта бірқатар кәсіпорындармен фирмааралық өзара іс-қимыл шарттары жасалды, оның ішінде: «ПИК «Astana Ютария LTD» ЖШС (техникалық құрылғыларды, құбырларды жөндеу, «Мегастройплюс» ЖШС (мұнай өңдеу қондырғыларын жөндеу және қызмет көрсету), «Тотал сервис» ЖШС (көлік жұмыстарын ұйымдастыру; техникалық сүтегімен және бумен қамтамасыз ету), «ЭР ЛИКИД МҰНАЙ ТЕХ ГАЗЫ» ЖШС (арнайы киіммен қамтамасыз ету), «Vista Оқу орталығы» ЖШС (салада қызмет көрсету).

Қызметтерді аутсорсингке шығарудың тиімділігін талдау аутсорсинг туралы шешім қабылдау үшін өте маңызды және тек өндірістік орындылыққа байланысты ғана емес, сонымен қатар экономикалық орындылық пен тиімділік тұрғысынан аутсорсингке беруге болатын қызметтерді анықтауға мүмкіндік береді. Бұл өз кезегінде қызметке бағытталған тәсіл негізінде тиімді жұмыс жасауды талап етеді. Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, 1 суретте өнеркәсіптік кәсіпорынның

аутсорсинг механизмін ұйымдастыру және іске асыру бойынша әдіснамалық тәсілдің тұжырымдамалық алгоритмі келтірілген.



1-сурет – Аутсорсинг механизмін ұйымдастыру мен іске асырудың әдіснамалық тәсілінің тұжырымдамалық алгоритмі

Ұсынылған алгоритм өнеркәсіптік кәсіпорынның аутсорсингін ұйымдастырудың тұжырымдамалық тәсілін кезең кезеңімен көрсетеді.

«ПМХЗ» ЖШС персоналды басқарудың негізгі кезеңдерін және оларды аутсорсингке ауыстыру мүмкіндігін қарастырайық, 1-кесте.

1-кесте – Басқарудың осы саласындағы әлеуетті мүмкіндіктеріне сәйкес «ПМХЗ» ЖШС персоналды басқару кезеңдерін аутсорсингке ауыстырудың «оң» және «қарсы» аргументтері

Персоналды басқару кезеңі	«Оң» аргументтері	«Қарсы» аргументтері
Сандарды жоспарлау	Айқын емес	Сандарды жоспарлаудың дамыған жүйесі бар
Теру және таңдау	Айқын емес. Өңірде бұл қызметтерді кәсіби, кешенді түрде көрсету бойынша ұсыныс жоқ	ҚР және шет елдердің жоғары оқу орындарында түлектерді шарттар бойынша оқытуды қоса алғанда, көп факторлы жалдау жүйесі бар.
Қызметкерлерді бейімдеу	Айқын емес	Зауытта өзін танытқан тәлімгерлік институты жұмыс істейді
Қызметкерлерді оқыту	Аутсорсинг мүмкін. Қазіргі уақытта химия-технологиялық колледжімен дуальды технологияны іске асыру туралы шарт шеңберінде дайындық іске асырылуда	Зауыттық оқу орталығында өзінің тәжірибелі және білікті жұмысшылары мен кіші басқару персоналының күшімен даярлау зауыттың күтулеріне сәйкес жұмысшы кәсіптерін даярлау жөніндегі талаптарға жақынырақ
Қызметкерлерді бағалау	Айқын емес	Персоналды бағалау бас компания әзірлеген стандартталған рәсімдер шеңберінде жүзеге асырылады
Персоналды дамыту (біліктілікті арттыру)	Аутсорсинг мүмкін. «Қарсы» аргументтері айқын емес. Зауытта өзінің оқу орталығы жұмыс істейді, бірақ нәтижелілік тұрғысынан басқарушы персоналдың біліктілігін арттыру курстарын іске асыру осы қызметтерді ұсынуға мамандандырылған компаниялардың күшімен неғұрлым орынды	

1-кестеге сәйкес аутсорсингке, түпкілікті нәтиженің сапасы (жаңа білім мен құзыреттілік) тұрғысынан қазіргі жағдайды ескере отырып, персоналды оқыту, қайта оқыту және біліктілігін арттыру жөніндегі функцияны ішінара немесе толық көлемде беру орынды.

Осы салада «ПМХЗ» ЖШС «Vista Оқу орталығы» ЖШС-мен аутсорсингке шарт жасасты – құжатталған рәсім – «Павлодар мұнай-химия зауыты» ЖШС-нің «Vista Оқу орталығы» ЖШС-мен, ДП-XXI-ОА-07.02-26-мен өзара іс-қимылы.

HR қызметтерінің осы түрінің мысалында аутсорсингті жүзеге асырудың ұйымдастырушылық-экономикалық механизмін қалыптастыруды қарастырыңыз. Құжатталған рәсім «ПМХЗ» ЖШС шеңберінде аутсорсингті іске асырудың ұйымдастырушылық-экономикалық тетігінің мазмұнын көрсетеді.

Құжатта оның мақсаты мен қолданылу саласының сипаттамасы және аутсорсингке берілетін процестің сипаттамасы, ұсынылуы орындаушы компанияның (сыртқы өнім берушінің) міндеттеріне кіретін қызметтердің барлық тізбесі көрсетіле отырып беріледі. Олардың құрамында: персоналды даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру бойынша; персоналды/қабылдауға/ауыстыруға үміткерлерді тестілеуді өткізу бойынша; экскурсияларды ұйымдастыру бойынша; оқу орындары студенттерінің тәжірибесін ұйымдастыру бойынша; дуальды оқытуды ұйымдастыру бойынша; тәлімгерлікті ұйымдастыру бойынша; «ПМХЗ» ЖШС аумағында тағылымдамаларды ұйымдастыру бойынша қызметтер бар; «ұзақ маман» конкурсын ұйымдастыру бойынша; персоналды оқыту және дамыту мәселелері бойынша есептерді дайындау бойынша; «ПМХЗ» ЖШС қызметкерлері мен кәсіпорынның өтінімі бойынша өзге де тұлғалар үшін оқыту іс-шараларын ұйымдастыру бойынша.

Барлық үрдістер үшін ПМЗХ-да аутсорсингке ауыстырудың ұйымдастырушылық механизмі типтік болып табылады және дайындық кезеңін, іске асыру кезеңін және орындалған жұмыстарды немесе қызметтерді бағалау мен қабылдау кезеңін қамтиды. Қызмет түрін аутсорсингке ауыстырудың дайындық кезеңінің мазмұны мынадай әрекеттерді қамтиды: жұмыстарды/қызметтерді аутсорсингке шығарудың орындылығын бағалау; аутсорсингке шығарылатын қызметтер портфелін қалыптастыру; қызметтерді аутсорсингке шығаруды бас ұйыммен келісу; өңірлік нарықты зерттеу және сыртқы қызмет көрсетушілердің (аутсорсерлердің) портфелін қалыптастыру, өнім берушілерді таңдау; аутсорсинг шеңберінде фирмааралық өзара іс-қимылдың құжатталған рәсімін әзірлеу жөніндегі жұмыс тобын қалыптастыру; Тапсырыс беруші мен орындаушының фирмааралық өзара іс-қимылдың құжатталған рәсіміне қол қоюы.

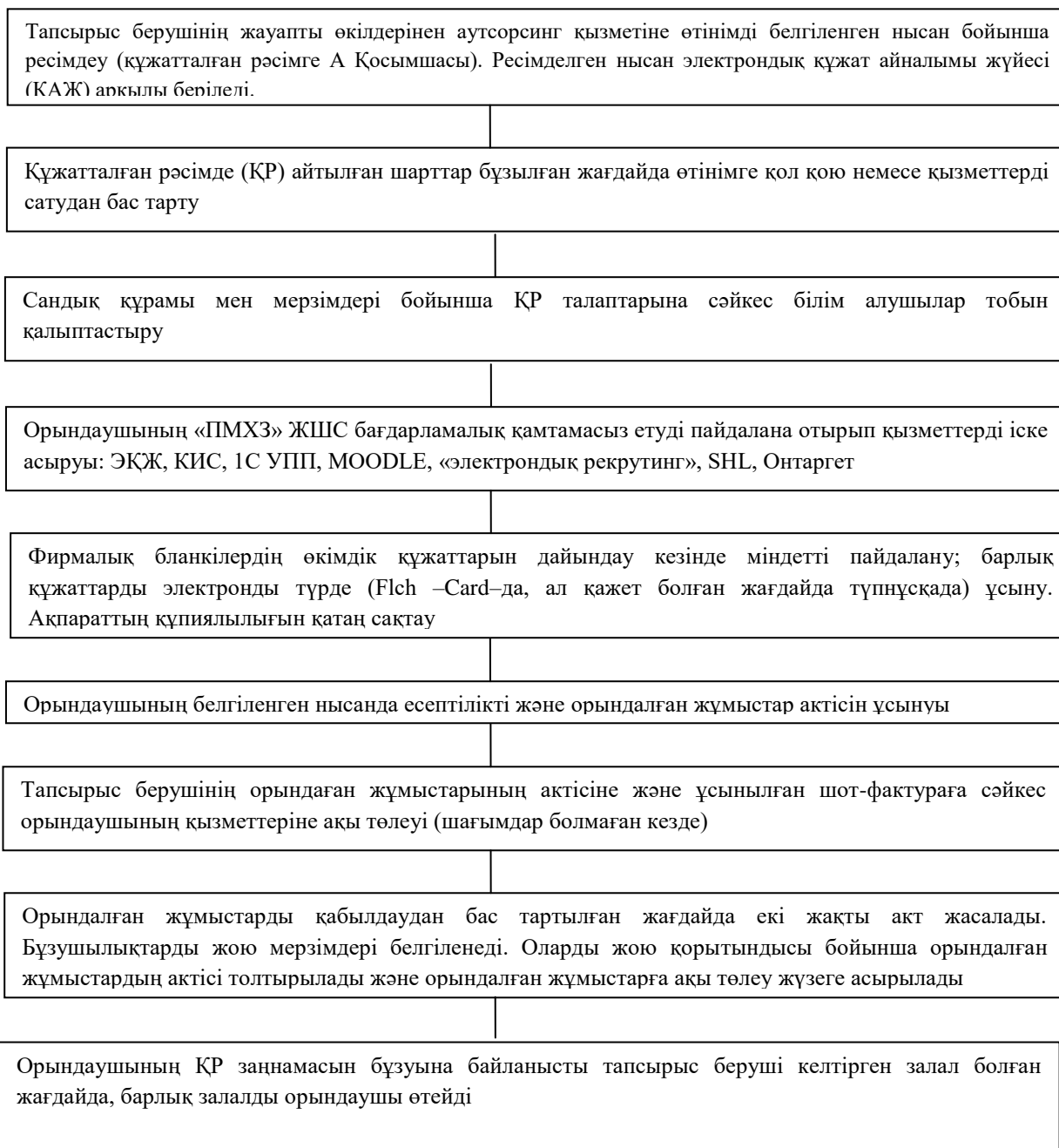
Дайындық кезеңінде аутсорсингке берілетін қызмет түрлері айқындалады және бас компаниямен келісіледі, әлеуетті компаниялар айқындалады және аутсорсингтік қызметтерді нақты Орындаушы компаниялар таңдалады, әзірлеу жүргізіледі, «ПМХЗ» ЖШС мен орындаушы компаниялардың фирмааралық өзара іс-қимылының құжатталған рәсімі келісіледі және қол қойылады.

Зауыт персоналды басқару бойынша аутсорсингтік қызметтер шеңберінде «Vista Оқу орталығы» ЖШС анықталды, онымен ДП-XXI-ОА-07.02-26 құжатталған рәсіміне қол қойылды.

Құжатталған рәсім өзінің мазмұны бойынша ұйымдастырушылық тетік болып табылатыны айқын, оның шеңберінде ұйымдастырушылық мәселелердің барлық кешені, қызметті іске асыру процесі, оның сапасына қойылатын талаптар, есептілікті тапсыру және ұсыну тәртібі жазылған.

Даярлау, қайта даярлау және біліктілікті арттыру қызметтерін көрсету бойынша құжатталған рәсімнің құрылымы (аутсорсингті іске асырудың ұйымдастырушылық тетігі ретінде) 2 суретте көрсетілген.

«Vista Оқу орталығы» ЖШС-мен құжатталған рәсім Қазақстан Республикасының заңнамасына (бірінші кезекте, еңбек), «ПМХЗ» ЖШС-нің жарғысына және ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес әзірленді, Тапсырыс беруші компания персоналы мен орындаушы компанияның өзара іс-қимылының бірыңғай тәртібін айқындайды (Тапсырыс беруші мәлімдеген нақты қызметтерді көрсетудің кейіннен жасалатын шарттары шеңберінде), бұл аутсорсинг қызметтерін іске асыру барысында тараптардың өзара іс-қимыл проблемаларының туындауы. Құжатталған рәсім Тапсырыс беруші мен орындаушының шарт жасалған сәттен бастап қызметтерді орындау бойынша есепті тапсырғанға дейін және қызметтерді іске асыру қорытындылары бойынша өзара есеп айырысуларды жүргізгенге дейінгі өзара іс-қимылының барлық ұйымдастырушылық сәттерін айқындайды. Қызмет көрсету қызметі нақты құрылымдалған және оның мазмұнын екіұшты түсіндіруге жол бермейді.

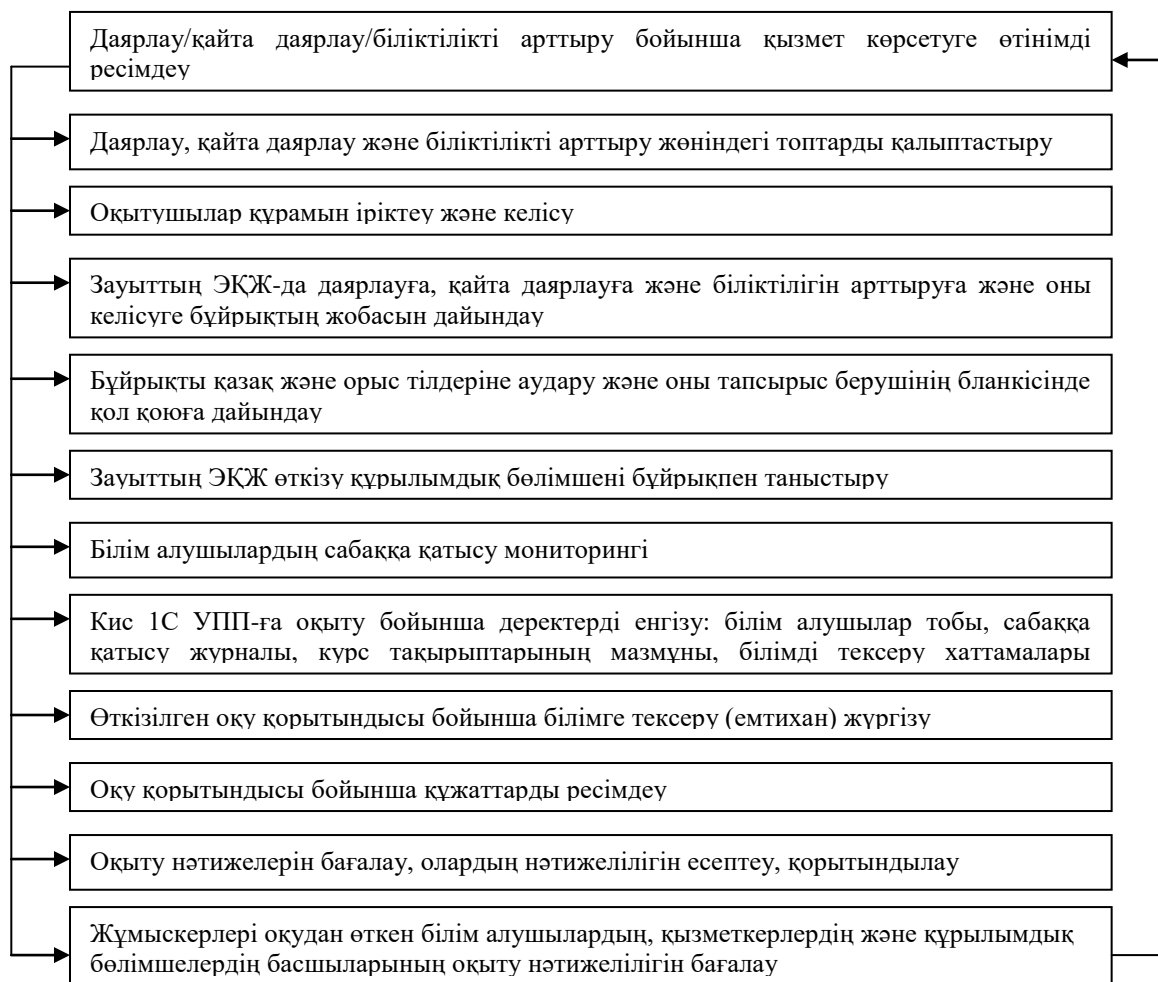


2 Сурет – Аутсорсингті іске асыру механизмінің құрылымы

Мәселелік жағдайларды болдырмау үшін өзара әрекеттесу үрдісінде қолданылатын барлық құжаттама стандартталған және қосымшалар түрінде құжатталған процедураның мазмұнын толықтырады, бұл сонымен қатар тараптардың қарым-қатынасын құжаттау кезінде проблемалардың туындау мүмкіндігін болдырмайды. Ол бланкілерде тамақтандырылады.

Құжатталған рәсімдерде жазылған «ПМХЗ» ЖШС акт базасындағы ақпараттық коммуникациялардың сызбалары тапсырыс беруші мен орындаушыға барлық ақпараттың уақтылы өтуіне кепілдік береді. Ақпарат «ПМХЗ» ЖШС КАЖ жүйесінде жинақталады, жүйеленеді және талданады.

Құжатталған рәсімнің маңызды құрамдас бөлігі «ПМХЗ» ЖШС персоналын даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру қызметінің мысалында 3 суретте көрсетілген іске асырылатын қызмет процесінің ұйымдастырушылық тетігін сипаттау болып табылады.



3-сурет – Аутсорсинг қызметін іске асыру процесінің ұйымдастырушылық тетігі

«ПМХЗ» ЖШС персоналын даярлауға, қайта даярлауға және олардың біліктілігін арттыруға арналған өтінімдерді зауыттың (көрсетілетін қызметтерге Тапсырыс берушінің) электрондық құжат айналымы жүйесінде оның құрылымдық бөлімшелері бастамашылық етеді және нысанда көрсетілген мерзімдерге сәйкес ҚР-да белгіленген нысанда ресімделеді. Өтінімдер іс қағаздарын жүргізуге өтінім шыққан құрылымдық бөлімшенің кураторымен және персоналды басқару бөлімінің маманымен келісілген кезде ғана іске қосылады. Орындаушы өтінімді алады және оқу процесін ұйымдастыруға кіріседі.

«ПМХЗ» ЖШС құрылымдық бөлімшесінің тікелей басшысы қызметкерлерді оқытудың нәтижелілігін бағалауды оқу орталығында қызметкерді оқыту аяқталғаннан кейін алты айдан кейін бір рет береді. Бағалау парағында осы бағалауға түсініктеме бере отырып, «нәтижелі», «нәтижесіз» бағалаудың екі нұсқасы көзделеді.

Мысал жоғарыда мәтін бойынша қаралған сыртқы аутсорсингпен қатар, «ПМХЗ» ЖШС - де ішкі аутсорсинг шеңберінде зауыт қызметкерлерін тамақпен қамтамасыз ету бойынша қызметтер көрсетуге бақылау жүргізу (құжатталған пп – ХХІ – ЗУ-01.06-38 рәсімі) және Клинингтік қызметтер көрсету сапасын бақылау (үй-жайларды, объектіні және үй-жайларды жинау) бойынша қызметтер көрсету процестері жұмыс істейді. «Павлодар мұнай-химия зауыты» ЖШС-де (құжатталған рәсім ДП-ХХІ-ЗУ-01.06-39).

Ұйымдастыру тұрғысынан және оны іске асыру тетігінің мазмұны бойынша ішкі аутсорсинг сыртқы аутсорсингке ұқсас ұйымдастырылған.

Ерекшелік процестердің сипаттамасына, аутсорсингтің құқықтық негізін реттейтін құжаттардың неғұрлым кеңейтілген құрамына ие (қызметкерлерді тамақпен қамтамасыз етуге байланысты қызмет бойынша: тамақ өнімдерін өндіру, сақтау, тасымалдау, өткізу шарттары, Үй-жайлар мен жабдықтарды күтіп-ұстау гигиенасы мен санитариясы және т. б.), іске асырылатын қызметтерге қойылатын талаптар, бақылау нысандары мен әдістері және сапаны бағалау.

Жалпы, аутсорсингке ұсынылатын қызметтердің белгілі бір түрлері бойынша «Павлодар мұнай-химия зауыты» ЖШС-нің Белгілі бір жинақталған жұмыс тәжірибесі бар («Vista Оқу орталығы» ЖШС-мен 3 жыл ішінде), бұл оған осы тәжірибені ескере отырып, аутсорсингке шығарылатын көмекші және қызмет көрсету процестерінің спектрін кеңейтуге мүмкіндік береді.

Аутсорсингтің орындылығы да айқын, ол кәсіпорынның күш-жігерін негізгі өндіріс бөлімшелері бойынша жоспарлы тапсырманы орындауға шоғырландырудан көрінеді.

Аутсорсингке берілетін қызмет түрлері бойынша персоналды іздеу және оқыту талап етілмейді, бұл уақытты да, қомақты көлемде қаржыландыруды да талап етеді.

Әрине, аутсорсинг қызметтерінің өзіндік бағасы бар, бірақ құндық мәнде олар өздерін ақтайды, соның ішінде мамандандырылған компаниялардың, сыртқы жеткізушілердің қызметтерін жүзеге асырудың ұтқырлығы мен сапасы есебінен.

Қызметтерді аутсорсингке ауыстыру тек негіздемені ғана емес, сонымен қатар олардың жұмыс істеу тиімділігін бағалауды да талап етеді.

Барлық босатылған ресурстарды негізгі өндіріске шоғырландыру мақсатында көмекші және қызмет көрсету процестері көбінесе аутсорсингке ауыстырылатындықтан, аутсорсингтің тиімділігі, әдетте, қызмет нәтижелерінің өсу қарқыны бойынша бағаланады.

2 кестеде «ПМХЗ» ЖШС-нің 2021 жылғы жылдық есептерінен алынған өндірістік қызметтің нақты және есептік көрсеткіштері келтірілген.

2 Кесте – «ПМХЗ» ЖШС Технологиялық қондырғыларында мұнай және өндірілген мұнай өнімдерін (жартылай фабрикаттарды) өңдеу көлемі [10]

Атауы	Өлшем бірліктері	2021 год	
		Жоспар	Факт
Мұнай өңдеу көлемі	мың тонна	5300000	5406569
Мұнай өнімдерін (жартылай фабрикаттарды) өндіру көлемі:	мың тонна		
Автобензиндер, барлығы	мың тонна	1466991	1526450
Сұйытылған газ	мың тонна	293774	320225
Кокс	мың тонна	225611	256381
Битум	мың тонна	300000	304646
Өңдеу тереңдігі	%	84	88
Жеңіл мұнай өнімдерінің шығымы	%	67	70

Кәсіпорынның тиімді қызметі, оның ішінде аутсорсингтік қызметтерді іске асыру шеңберіндегі қызмет, Егер кәсіпорын негізгі қызмет бойынша көрсеткіштердің өсуі сияқты күтілетін нәтижелерге қол жеткізсе (қосалқы және қызмет көрсету процестерін аутсорсингке шығару кезінде негізгі қызметке күштердің шоғырлануы есебінен) деп есептеледі.

2 кестенің деректеріне сүйене отырып, қызмет көрсету өндірісін аутсорсингке бөлу әдістемесін қолдану тиімді деп қорытынды жасауға болады, өйткені барлық секторлар алатын пайда нақты пайдадан жоғары болды.

### Қорытынды

Респондент компаниялардың персоналды басқару саласындағы ресейлік аутсорсинг нарығын зерттеу нәтижелері бойынша персоналды іріктеу және жалдау, персоналды дамыту және бағалау, жалақы төлеу аутсорсингі және кадрлық іс жүргізу аутсорсингі қызметтері ең сұранысқа ие болды.

Қазіргі уақытта қазақстандық бизнеске функцияларды бөгде мердігерлерге беру бойынша кең мүмкіндіктер бар: бухгалтерия мен персоналды басқарудан бастап, ірі кәсіпорындар туралы сөз болғанда өндірістік процестердің барлық блоктарын сыртқы компанияға беруге дейін.

2022 жылдың ақпан және наурыз айларында Қазақстанда алғаш рет «Есеп» МК және ЕУ бухгалтерлік және салықтық есепке алу аутсорсинг нарығына, жалақыны есепке алуға/кадрлық іс жүргізуге (900-ге жуық респондент) бірлескен Жергілікті зерттеу жүргізді [11]. Зерттеу барысында ҚР-да экономика саласында 400 мыңға жуық компания жұмыс істейтіні атап өтілді. Олардың ішінде Бухгалтерлік аутсорсинг саласында орта есеппен 20-дан 50-ге дейін клиенттерге қызмет көрсететін 800-ге жуық компания жұмыс істейді. ҚР Бухгалтерлік қызметтердің аутсорсингі нарығын зерттеу «Есеп» МК және республика кәсіпкерлерінің еу сауалнамасының нәтижелерін растады, олар респонденттердің 25 %-ы бухгалтерлік аутсорсингті, 16 %-дан астамы-кадрлық іс жүргізу аутсорсингін пайдаланатынын және 40 %-ға жуығы мұндай қызметтерді ешқашан пайдаланбағанын көрсетті (барлығы 260-тан астам кәсіпкер санкцияланды).

Зерттеулер көрсеткендей, қазақстандық бизнесмендер, шетелдік бизнеске ұқсас, олардың компаниялары есеп үрдістерін жүргізудің негізгі сын-қатерлері заңнамадағы және құқық қолдану практикасындағы көптеген өзгерістер және білікті персоналды жалдаудағы қиындықтар болып табылады, бірақ аутсорсингті іске асыру деректердің құпиялылығы мен көрсетілетін қызметтердің сапасына қатысты алаңдаушылықпен шектеледі. Тежегіш ретінде аутсорсингтің жоғары құны да байқалады. "Есеп" МК және Еу зерттеулеріне сәйкес Қазақстанның Бухгалтерлік аутсорсинг нарығының өзі өзінің нақты әлеуетінің 10 % - ғана дамыған.



Қазақстан Республикасының кадр агенттіктері кадрлық қызметтердің кең спектрін ұсынатынына карамастан, жұмысшы персоналды жалдаудан және жаппай іріктеуден бастап шетелдегі жұмысқа дейін республикада HR саласында аутсорсинг кеңінен дамымаған. Бұл қызметкерлердің аутсорсингті ұйым үшін шығындарды оңтайландыру мен адам ресурстарын басқарудың тиімді құралы бола алады. Осы саладағы аутсорсингтен жұмыс берушінің артықшылықтарына мыналар жатады: еңбек заңнамасына байланысты көптеген заңды мәселелерді шешу, штатты қатаң реттеу және оған жұмсалатын шығындар жағдайында маңызды жұмыс көлемін орындау үшін персонал санын кеңейту мүмкіндігі және т.б.

Аутсорсингтің дамуын және оның заңнамалық реттелуінің болмауын тежейді, бұл аутсорсингтік қызметтерге тапсырыс берушіні аутсорсингті ұйымдастыру мен іске асырудың барлық мәселелерін құжаттауға мәжбүр етеді, қауіпсіздік және тәуекелдің туындау ықтималдығы мәселелерін қамтиды, бұл қызметтерге Тапсырыс беруші – Қызметтерді орындаушы арасындағы қарым-қатынас жүйесінде мүдделер тепе-теңдігін қамтамасыз етуге ықпал етпейді.

Алайда, тұтастай алғанда, аутсорсинг-бұл белгілі бір кәсіпорынның қызметін үйлестірудің және сол арқылы материалдық, материалдық емес және адами ресурстардың көп мөлшерін босату арқылы уақыт пен қаржылық шығындарды оңтайландырудың тиімді әдісі.

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Тагаров Б.Ж. Факторы развития аутсорсинга в информационной экономике / Б.Ж. Тагаров // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 1. – С. 357-368.
- 2 Стапран Д.А. Текущее состояние и перспективы роста предпринимательского аутсорсинга в секторе информационных технологий / Д.А. Стапран // Креативная экономика. – 2017. –Том 11. – № 9. – С. 985-1002.
- 3 Золотарева С.Е. Перспективы развития предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга в условиях глобализации / С.Е. Золотарева // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. –№ 18. – С. 2653-2664.
- 4 Габдрахманов О.Ф. Повышение стимулирующей роли социально-трудовых отношений при аутсорсинге персонала в сфере высшего образования / О.Ф. Габдрахманов, Е.Ю. Иванова-Якушко // Креативная экономика. – 2016. – Том 10. – № 12. – С.1385-1398.
- 5 Календжян С.О. Анализ основных особенностей аутсорсинга в здравоохранении / С.О. Календжян, С.Э. Ермакова, Н.С. Измалков // Российское предпринимательство, 2016. – Том 17. – № 8. – С. 981-988.
- 6 Телятникова Т.В. Особенности регулирования социально-трудовых отношений в условиях развития нестандартной занятости / Т.В. Телятникова, С.Г. Полянская // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 4. – С.1387-1396.
- 7 Устинова О.Е. Использование механизма аутсорсинга в процессе формирования организационного имиджа / О.Е. Устинова // Креативная экономика. – 2016. – Том 10. – №4. – С. 395-410.
- 8 Календжян С.О. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий / С.О. Календжян, Д.А. Стапран // Российское предпринимательство. -2016. –Том 17. – №18. – С. 2415-2432.
- 9 Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? / А.Х.Курбанов, Р.А. Князьнеделин, В.А. Плотников // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 2. – С.185-192.
- 10 Отчет по итогам деятельности ТОО «ПНХЗ» за 2021 год. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.pnhz.kz/upload/medialibrary/8ef/Otchet-PNKHZ-za-I-polugodie-2021-goda-dlya-sayta.pdf>
- 11 Первое исследование рынка аутсорсинга бухгалтерского, налогового и кадрового учёта в РК [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://forbes.kz/process/noviyiy\\_goluboy\\_ocean\\_pervoe\\_issledovanie\\_ryinka\\_autsorsinga\\_buhgalterskogo\\_nalogovogo\\_i\\_kadrovogo\\_ucheta\\_v\\_rk/](https://forbes.kz/process/noviyiy_goluboy_ocean_pervoe_issledovanie_ryinka_autsorsinga_buhgalterskogo_nalogovogo_i_kadrovogo_ucheta_v_rk/) XII

### REFERENCES

- 1 Tagarov, B.Zh. (2019). Faktory` razvitiya autsorsinga v informacionnoj e`konomie [Factors of outsourcing development in the information economy]. Rossijskoe predprinimatel`stvo - Russian entrepreneurship, Vol. 20, 1, 357-368 [in Russian].
- 2 Stapran, D.A. (2017). Tekushhee sostoyanie i perspektivy` rosta predprinimatel`skogo autsorsinga v sektore informacionny`x tehnologij [Current state and growth prospects of entrepreneurial outsourcing in the information technology sector]. Kreativnaya e`konomika –Creative economy, Vol.11, 9, 985-1002 [in Russian].
- 3 Zolotareva, S.E. (2017). Perspektivy` razvitiya predprinimatel`stva v sfere finansovogo autsorsinga v usloviyax globalizacii [Prospects for the development of entrepreneurship in the field of financial outsourcing in the context of globalization]. Rossijskoe predprinimatel`stvo - Russian entrepreneurship, Vol.18, 18, 2653-2664 [in Russian].
- 4 Gabdraxmanov, O.F. & Ivanova-Yakushko, E.Yu. (2016). Povy`shenie stimulyuyushhej roli social`no-trudovy`x otnoshenij pri autsorsinge personala v sfere vy`sshego obrazovaniya [Increasing the stimulating role of social and labor relations in the outsourcing of personnel in the field of higher education]. Kreativnaya e`konomika – Creative economy, Vol. 10, 12, 1385-1398 [in Russian].

- 5 Kalendzhyan, S.O., Ermakova, S.E. & Izmalkov, N.S. (2016). Analiz osnovny`x osobennostej outsorsinga v zdavoohranenii [Analysis of the main features of outsourcing in healthcare]. Rossijskoe predprinimatel`stvo - Russian entrepreneurship, Vol. 17, 8, 981-988 [in Russian].
- 6 Telyatnikova, T.V. & Polyanskaya, S.G. (2019). Osobennosti regulirovaniya social`no-trudovy`x otnoshenij v usloviyax razvitiya nestandardnoj zanyatosti [Features of the regulation of social and labor relations in the context of the development of non-standard employment]. E`konomika truda – Labor economics, Vol. 6, 4, 1387-1396 [in Russian].
- 7 Ustinova, O.E. (2016). Ispol`zovanie mexanizma outsorsinga v processe formirovaniya organizacionnogo imidzha [Use of the mechanism of outsourcing in the process of forming organizational image]. Kreativnaya e`konomika – Creative economy, Vol. 10, 4, 395-410 [in Russian].
- 8 Kalendzhyan, S.O. & Stapan, D.A. (2016). Tri postulata teorii outsorsinga i delegirovaniya polnomochij [Three postulates of the theory of outsourcing and delegation of authority]. Rossijskoe predprinimatel`stvo - Russian entrepreneurship, Vol.17, 18, 2415-2432 [in Russian].
- 9 Kurbanov, A.Kh., Knyaz`nedelin, R.A. & Plotnikov, V.A. (2017). Outsorsing: dostizhenie konkurentny`x preimushhestv ili lovushka? [Outsourcing: achieving competitive advantage or a trap?]. Rossijskoe predprinimatel`stvo - Russian entrepreneurship, Vol.18, 2, 185-192 [in Russian].
- 10 Otchet po itogam deyatel`nosti TOO «PNXZ» za 2021 god. [Report on the results of the activity of “Pavlodar Petrochemical Plant” LLP for 2021]. Retrieved from: <https://www.pnhz.kz/upload/medialibrary/8ef/Otchet-PNKHZ-za-I-polugodie-2021-goda-dlya-sayta.pdf>
- 11 Pervoe issledovanie ry`nka outsorsinga buxgalterskogo, nalogovogo i kadrovogo uchyota v RK. [The first research of the outsourcing market of accounting, tax and personnel accounting in the RK]. Retrieved from: [https://forbes.kz/process/novyiy\\_goluboy\\_okean\\_pervoe\\_issledovanie\\_ryinka\\_outsorsinga\\_buhgalterskogo\\_nalogovogo\\_i\\_kadrovogo\\_ucheta\\_v\\_rk/](https://forbes.kz/process/novyiy_goluboy_okean_pervoe_issledovanie_ryinka_outsorsinga_buhgalterskogo_nalogovogo_i_kadrovogo_ucheta_v_rk/) XP

Л.И. Кашук<sup>1\*</sup>, С.Г. Симонов<sup>2</sup>, Ж.К. Жангозин<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Инновационный Евразийский университет, Казахстан

<sup>2</sup>Тюменский индустриальный университет, Россия

#### **Формирование организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на примере промышленного предприятия региона**

В статье рассматривается опыт реализации аутсорсинга промышленными предприятиями Республики Казахстан. Как показывают отечественные и зарубежные исследования, казахстанский рынок аутсорсинга, несмотря на имеющийся в республике потенциал для его развития, находится в стадии своего становления. Вместе с тем, существующие научные публикации и результаты исследований, проводимых в то или иное время, позволяют сформировать определенное видение данного вопроса. В частности, исследования показывают, что, несмотря на опасения, отечественный бизнес заинтересован в использовании аутсорсинга.

Основанием тому служат как объективные, так и субъективные причины. Как следствие, предприятия-заказчики услуг аутсорсинга самостоятельно определяют организационно-экономический формат межфирменных взаимоотношений с внешними поставщиками услуг аутсорсинга, идентифицированный и в качестве примера рассмотренный в статье на материалах ТОО «Павлодарский нефтехимический завод».

Цель статьи – на примере промышленного предприятия ТОО «Павлодарский нефтехимический завод» (ТОО «ПНХЗ») исследовать содержание методологического подхода к организации механизма межфирменного взаимодействия, структурировать алгоритм его реализации и рассмотреть содержание механизма реализации аутсорсинга.

При подготовке статьи, аргументации и обосновании исследуемой в ней проблемы применялись традиционные методы, такие как статистический анализ и анализ аналитической информации и внутрифирменной документации. Логика обсуждения, выводы и аргументация полученных результатов строились на методах сравнения, описания, обобщения, структурирования, обоснования и др.

В статье на материалах ТОО «ПНХЗ» обоснован концептуальный алгоритм методологического подхода организации и реализации механизма аутсорсинга, идентифицировано содержание организационно-экономического механизма аутсорсинга и структурирована последовательность его реализации на примере такой функциональной зоны управления предприятием, как человеческие ресурсы.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, аутсорсинг, организационно-экономический механизм, документированная процедура, структура механизма реализации аутсорсинга.

**L.I. Kashuk<sup>1\*</sup>, G.S. Simonov<sup>2</sup>, Zh.K. Zhangozin<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Innovative University of Eurasia, Kazakhstan

<sup>2</sup>Tyumen Industrial University, Russia

### **Formation of organizational and economic mechanism for realization of outsourcing on the example of regional industrial enterprise**

The article discusses the experience of outsourcing by an industrial enterprise of the Republic of Kazakhstan. As domestic and foreign studies show, the Kazakh outsourcing market, despite the potential for its development in the republic, by and large, is still in its formation stage, at the same time, existing scientific publications and research results conducted at one time or another allow us to form a certain vision of this issue. In particular, research shows that, despite concerns, domestic business is interested in using outsourcing.

The reason for this is both objective and subjective reasons. As a result, outsourcing service customers independently determine the organizational and economic format of inter-firm relationships with external outsourcing service providers, identified and as an example discussed in the article on the materials of 'Pavlodar Petrochemical Plant' LLP.

The purpose is using the example of the industrial enterprise 'Pavlodar Petrochemical Plant' LLP (PNKHZ LLP) to investigate the content of the methodological approach to the organization of the mechanism of inter-firm interaction, to structure the algorithm of its implementation and, using the example of outsourcing in the field of human resources of the enterprise, to consider the content of the outsourcing implementation mechanism.

When preparing the article, argumentation and substantiation of the problem studied in it, traditional methods were used, such as statistical analysis and analysis of analytical information and in-house documentation. The logic of the discussion, conclusions and argumentation of the results obtained were based on the methods of comparison, description, generalization, structuring, justification, etc.

In the article, based on the materials of 'Pavlodar Petrochemical Plant' LLP, the conceptual algorithm of the methodological approach to the organization and implementation of the outsourcing mechanism is substantiated, the content of the organizational and economic mechanism of outsourcing is identified, and the sequence of its implementation is structured on the materials of 'Pavlodar Petrochemical Plant' LLP on the example of such a functional zone of enterprise management as human resources.

Key words: human resources, outsourcing, organizational and economic mechanism, documented procedure, structure of outsourcing's realization mechanism.

**Қолжазбаның редакцияға келіп түскен күні: 23.11.2022 ж.**