

МРТН 06.81.45  
JEL M29

## OUTSOURCING EFFICIENCY IN KAZAKHSTAN: EMPIRICAL SURVEY

**A.M. Seitkazyeva**

Doctor of Economic Sciences, professor  
Narxoz University  
Almaty, Republic of Kazakhstan

**F.M. Kulembayeva**

PhD Student Narxoz University,  
Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*The purpose* of the study is to evaluate the effectiveness of the implementation of outsourcing at enterprises in Almaty and the Almaty region based on the results of survey.

*The research methodology* consists of systematic approach: collection of information by conducting questionnaires and personal interviews, analyzing and systematizing the received information, and based on the obtained results, determining the effectiveness of outsourcing implementation at enterprises.

*Originality / value of the work* - the findings can be used in decision-makings of enterprises on use of outsourcing services.

*The results of the study* - an analysis of study on the effectiveness of outsourcing at 200 enterprises in Almaty and Almaty region give us the results, that the majority of respondents have positive trends in implementing the outsourcing services. The most widespread types of outsourcing in accounting logistics services and IT. There have been identified the main causes and risks of the implementation of outsourcing in the studied enterprises.

*Keywords*: outsourcing, efficiency, outsourcing efficiency, enterprises, profitability, expenses

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ АУТСОРСИНГА В КАЗАХСТАНЕ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ ОБЗОР

**Кулембаева Ф.М.**

докторант PhD,  
Университет Нархоз,  
г.Алматы, Республика Казахстан

**Сейтказиева А.М.**

д.э.н., профессор  
Университет Нархоз,  
г.Алматы Республика Казахстан

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* – оценка эффективности внедрения аутсорсинга на предприятиях г.Алматы и Алматинской области, базирующаяся на результатах анкетирования.

*Методология исследования* заключается в том, что использован системный подход: сбор информации путем проведения анкетирования и личных интервью, анализ и систематизация полученной информации и на основании полученных результатов определение эффективности внедрения аутсорсинга на предприятиях.

*Оригинальность/ценность работы* - ценность проведенного исследования заключается в том, что полученные выводы могут быть использованы при принятии решений о необходимости использования аутсорсинга.

*Результаты исследования* – анализ эффективности аутсорсинга на 200 предприятиях г.Алматы и Алматинской области показал, что большая часть респондентов оценивают положительные тенденции при внедрении аутсорсинга. Наибольшее распространение получили такие виды аутсорсинга как бухгалтерский аутсорсинг, логистические услуги и IT аутсорсинг. Выявлены основные причины и риски внедрения аутсорсинга на обследованных предприятиях.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, эффективность, эффективность аутсорсинга, предприятия, рентабельность, расходы.

## **АКТУАЛЬНОСТЬ**

В настоящее время в условиях обострения конкурентной борьбы предприятия и организации должны учитывать постоянное изменение условий внешней среды. В целях поддержания конкурентоспособности и обеспечения экономической безопасности, значительно не увеличивая свои расходы и инвестиции, менеджеры компаний при выборе стратегии развития задумываются об использовании аутсорсинга как одного из элементов стратегического управления.

Как отмечают некоторые исследователи, с мнением которых мы согласны, «аутсорсинг – современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции» [1].

Аутсорсинг приводит к уменьшению производственных затрат, обеспечивает стратегическую гибкость и снижает административные расходы. Чтобы достичь успеха, предприятия должны сосредоточиться на своих ключевых направлениях деятельности, и одним из оптимальных решений для предприятий выступает аутсорсинг. Аутсорсинг стал одной из самых популярных стратегий в последние годы [2]. Он позволяет предприятиям сосредоточиться на своих сильных сторонах, снизить капитальные затраты и быть более устойчивыми к изменяющимся требованиям рынка или клиента на конкурентном рынке. Два из пяти предприятий среднего бизнеса по всему миру в настоящее время используют аутсорсинг. При использовании аутсорсинга для компании основными преимуществами являются желание обеспечить эффективность 57% и снизить стоимость 55% [3].

«В странах, где аутсорсинг сформировался как качественно, так и количественно, в организациях, прибегающих к аутсорсингу формируют особое экономическое мышление посредством создания структур корпоративного и управленческого контроля с тем, чтобы гарантировать плавный переход к новой организации бизнеса и обеспечить эффективное осуществление последующих операций» [4].

В то же время использование аутсорсинга не всегда обеспечивает рост прибыли и снижение затрат и, следовательно, не может рассматриваться как однозначный путь развития для всех видов организаций. Об этом достаточно полно изложено в известной книге «Черная книга аутсорсинга» [5].

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Сегодня аутсорсинг становится более эффективным вариантом для развития эффективной деятельности предприятия. Аутсорсинг это гибкий и эффективный механизм реструктуризации компании [6]. Аутсорсинг - это договорное соглашение между заказчиком и одним или несколькими поставщиками для предоставления услуг или процессов, который поставщик в настоящее время предоставляет предприятию. Существуют множество причин по которой компания может выбрать аутсорсинговые услуги. Предприятия, которые используют аутсорсинговые услуги хотят достичь эффективных результатов и ожидания.

В общем, механизм аутсорсинга заключается в передаче каких-либо функций: «Основным моментом аутсорсинга является то, что предприятие, которое хочет увеличить свою конкурентоспособность, заключает договор, с другим предприятием – партнером о предоставлении данному предприятию необходимых для их деятельности деталей или оказании определенных услуг (функций), необходимых для эффективного поддержания производственных процессов. Все обязательства согласно составленному договору, берет на себя предприятие – партнер. И при данном факте возможна передача в структуру предприятия – партнера подразделений предприятия с их производственными активами» [7].

«Бизнес-процессы, которые помогают достичь конкурентных преимуществ, становятся основными и должны быть в фокусе предпринимателя, так как ресурсы фирмы всегда ограничены, и она не может делать все равно хорошо. Остальные процессы цепочки добавленной стоимости могут быть переданы на аутсорсинг [8].

По мнению J.Brian Heywood, "аутсорсинг срабатывает далеко не всегда; есть множество примеров горьких неудач. В принципе процент провалов может быть даже выше, чем обычно при реализации внутренних проектов. Однако потенциальные выгоды аутсорсинга такие, что не рассматривать возможность применения аутсорсинга, это уже не мелкий проступок, а серьезное преступление руководителя. Если руководитель успешно передаст функцию поставщику услуг, который достаточно квалифицирован и заинтересован, чтобы непрерывно повышать качество услуг, тогда ему следует осторожно руководить этими взаимоотношениями, но он будет уверен в том, что делается все возможное для повышения эффективности в будущем" [9].

Существует ряд исследований, которые отмечают и риски внедрения аутсорсинга [10,11].

С целью выявления эффективности использования аутсорсинга на казахстанских предприятиях нами было проведено анкетирование. В процессе принятия решения об использовании аутсорсинга, его преимуществах и недостатках представляется целесообразным изучить мнение руководства предприятий и его сотрудников, полученную непосредственно от них. Выбор анкетирования, как метода сбора информации, обосновывается тем, что в большинстве случаев полученные данные актуальны, так как отражают сложившуюся ситуацию на момент анкетирования. Кроме того, тот факт, что среди опрошенных выступают эксперты и специалисты в данной проблеме, подтверждает достоверность данных. В то же время, необходимо учитывать то, что данные анкетирования могут носить субъективный характер.

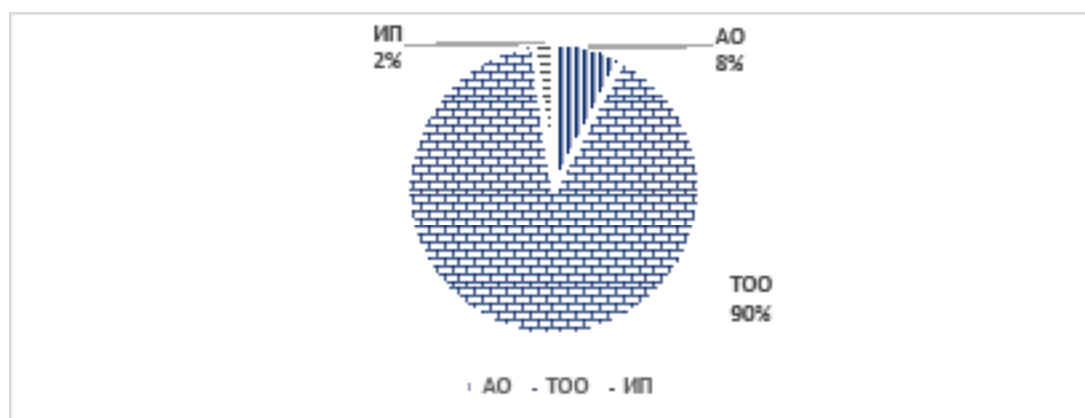


Рисунок 1 - Использование аутсорсинга по организационно правовым формам (все опрошенные предприятия)  
Примечание – составлено авторами на основе источника [16]

Вопросы анкеты были построены таким образом, чтобы выявить мнения компании об аутсорсинге, видах деятельности, переданной на аутсорсинг, причинах и преимуществах аутсорсинга и результаты после использования аутсорсинга. Исследование проводилось с использованием почтовых адресов. Затем были проанализированы результаты этого анкетирования и отобраны подходящие кандидаты

для участия во втором этапе - серии личных интервью. Целевыми респондентами были директора, заместители руководителя, коммерческие директора, руководители и заместители руководителей отдела, главные бухгалтера, менеджеры. Анкеты были разосланы 200 предприятиям города Алматы и Алматинской области, из них на анкеты ответило 131 предприятие.

Обобщение результатов анкетирования по организационно-правовым формам показало, что 90 % предприятий - это ТОО (товарищества с ограниченной ответственностью), 8 % - АО (акционерные общества) и 2% - ИП (индивидуальные предприниматели) (рисунок 1)

Выводы, полученные на основе обработки результатов анкетирования, можно признать достаточно объективными, поскольку на вопросы анкеты ответили топ менеджеры и менеджеры компаний, принимающие управленческие решения и имеющие профессиональный опыт (таблица 1).

Таблица 1 – Структура опрошенного анкетированием персонала предприятий

Должности	Количество, чел.	Удельный вес, %
Руководитель компании	34	26
Заместитель директора	5	4
Руководитель отдела	37	28
Главный бухгалтер	11	8
Сотрудник отдела	44	34
ИТОГО	131	100
Примечание – составлено авторами на основе источника [16]		

Как видно из таблицы 1 из числа опрошенных 58% относится к высшему управленческому персоналу, 34% - персонал, занимающийся принятием операционных и оперативных управленческих решений.

На эффективность аутсорсинга значительное влияние оказывают особенности отраслевой принадлежности предприятий. Среди предприятий, охваченных нашим анкетированием, более 46% относится к сфере производства, 34% - к сфере услуг (рисунок 2).

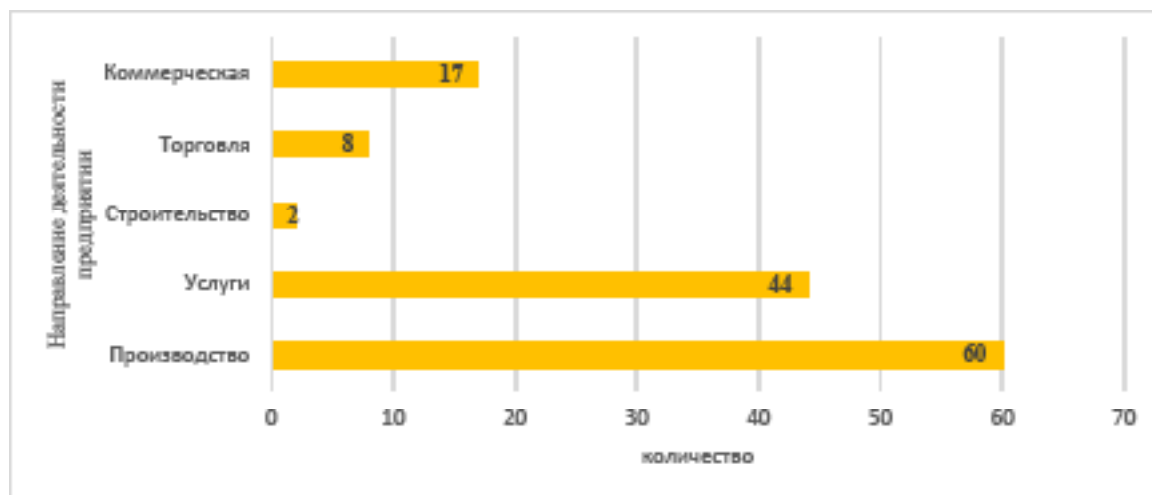


Рисунок 2 – Направления деятельности предприятий

Примечание – составлено авторами на основе источника [16]

Обработка ответов на вопросы об эффективности использования аутсорсинга приводит к следующим выводам. Из общего количества опрошенных предприятий 40% ответили, что используют аутсорсинговые услуги и 60% предприятий ответили, что не используют аутсорсинговые услуги.

С целью выявления сильных и слабых сторон внедрения аутсорсинга в исследовании был проведен более детальный анализ по тем предприятиям, которые используют аутсорсинговые услуги (40% от

обследованных предприятий). Среди предприятий, использующих аутсорсинговые услуги, большая часть (60%) отмечает положительные тенденции и необходимость дальнейшего развития аутсорсинга.

При оценке эффективности аутсорсинга, по мнению авторов, необходимо учитывать то, что на любом предприятии наблюдается постоянные изменения в движении материальных, трудовых, финансовых и информационных потоках, которые связаны с потреблением сырья и материалов, перемещением и обновлением кадров, инвестиций, денежных наличных и безналичных платежей и т.д. Все эти потоки тесно взаимосвязаны между собой, и в случае непродуманного использования того или иного вида аутсорсинга возникает риск нарушения ритмичности налаженного функционирования предприятия.

При проведении анкетирования нами были выделены виды аутсорсинга, которые группируются в зависимости от вида бизнес процесса, при этом нами учитывались мнения таких исследователей как Аникин Б.А., Рудая И.Л., Пешкова Т., Синяева И.М., Дашкова Л.П., Юрьев С.В. [1,12,13,14].

Результаты анкетирования (ответы на вопрос: «Какие виды аутсорсинга используют ваша компания?») показали, что на опрошенных предприятиях наиболее распространенными являются бухгалтерский аутсорсинг 22% и логистика 18% (рисунок 3).

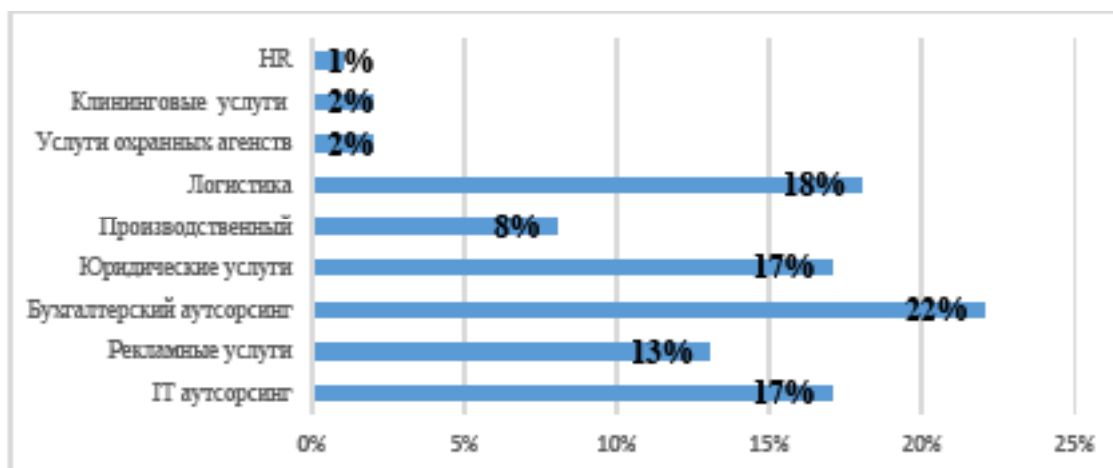


Рисунок 3 - Структура рынка аутсорсинговых услуг

Примечание – составлено авторами на основе источника [16]

Также большое распространение получили и такие виды аутсорсинга, как IT аутсорсинг - 17% и юридический аутсорсинг - 17%. 13% из числа опрошенных ответили, что используют рекламные услуги, 8% - производственный аутсорсинг. По 2 % занимают такие аутсорсинговые услуги как услуги охранных агентств и клининговые услуги, и только 1% - HR.

По мнению авторов, представляется интересным проанализировать какие виды аутсорсинга получили свое развитие с учетом отраслевой принадлежности предприятия. В ходе исследования нами были проанализированы предприятия, которые сгруппированы по таким критериям как: «предприятия, занимающиеся производством товаров», «предприятия, оказывающие услуги» и «предприятия, занимающиеся коммерческой деятельностью».

Как видно из данных таблицы 2, для всех предприятий наиболее популярными видами аутсорсинга выступает логистика, бухгалтерский учет и IT аутсорсинг. При этом, для предприятий, производящих товары, логистика имеет наибольшее значение как аутсорсинговая услуга (24% от всех видов аутсорсинговых услуг). Наибольшее значение придают бухгалтерскому аутсорсингу предприятия, оказывающие услуги (27%), и предприятия, занимающиеся коммерцией (36%). Хотелось бы обратить внимание на тот факт, что предприятия, занимающиеся производством товаров, используют более широкий спектр аутсорсинговых услуг, по сравнению с предприятиями других направлений деятельности.

В таблице 2 приведены результаты анкетирования.

Таблица 2 – Виды аутсорсинга в зависимости от направлений деятельности предприятий

Предприятия, которые занимаются производством %		Предприятия, которые занимаются услугами		Предприятия, которые занимаются коммерцией	
Виды аутсорсинга	Доля, %	Виды аутсорсинга	Доля, %	Виды аутсорсинга	Доля, %
IT аутсорсинг	16	IT аутсорсинг	14%	IT аутсорсинг	29%
Рекламные услуги	9	Рекламные услуги	14%	Рекламные услуги	7%
Бухгалтерский аутсорсинг	16	Бухгалтерский аутсорсинг	27%	Бухгалтерский аутсорсинг	36%
Логистика	24	Логистика	14%	Логистика	21%
Юридические услуги	18	Юридические услуги	17%	Охранная система	7%
Производственный аутсорсинг	11	Клининговые услуги	7%	-	-
Клининговые услуги	2	Аутсорсинг маркетинга	7%	-	-
Охранная система	2	-	-	-	-
HR	2	-	-	-	-
ИТОГО	100		100		100

Примечание – составлено авторами на основе источника [16]

Более детальный анализ полученной информации свидетельствует о том, что на предприятиях, занимающихся производством товаров, такие виды аутсорсинга как юридические услуги (18%) и производственный аутсорсинг пользуются значительным спросом. Для предприятий, оказывающих услуги, помимо бухгалтерского аутсорсинга, юридический аутсорсинг (17%) также имеет важное значение.

Как уже отмечалось ранее основными причинами использования аутсорсинга выступает сокращение расходов и предоставление возможности сконцентрироваться на развитии стратегических направлений развития компании. Результаты проведенного исследования показали, что среди обследованных предприятий по 22% отмечают возможность снижения затрат и возможность сосредоточиться на основной деятельности предприятия (таблица 3)

Таблица 3 – Причины использования аутсорсинговых услуг среди опрошенных предприятий

Причины использования аутсорсинговых услуг	%
Позволяет сосредоточиться на основной деятельности предприятия	22%
Отсутствие внутренних навыков или опыта	9%
Снижение затрат	22%
Повышает качество (продуктов или услуг)	13%
Повышение уровня обслуживания	11%
Обеспечение трансформации бизнеса	2%
Доступ к новым знаниям ( ускоряет приобретение ресурсов и навыков)	5%
Гибкость	10%
Нет необходимости покупать дополнительные лицензии и разрешения	1%
Нецелесообразность приобретения спецтехники	1%
Ускорение выхода на рынок	2%
Обеспечение трансформации бизнеса	2%

Примечание – составлено авторами на основе источника [16]

Из таблицы 3 видно, что 13% респондентов считают, что основной причиной использования аутсорсинга является повышение качества товаров или услуг, 11% - повышения уровня обслуживания, 10% - отмечают усиление гибкости, 9% - отсутствие внутренних навыков или опыта; 5% - доступ к новым знаниям, 2%- обеспечение трансформации бизнеса, 2% - ускорение выхода на рынок.

Таким образом, причины использования аутсорсинговых услуг разнообразны, но большинство руководителей предприятия считают что, использование аутсорсинга лучше для снижения затрат, повышения качества товаров и услуг и позволяет сосредоточиться предприятию на основной деятельности.

Проведенная нами оценка эффективности использования аутсорсинга базируется также на более детальном анализе. В таблице 4 приведены данные ответов на следующие вопросы анкеты: «При использовании аутсорсинговых услуг понизились ли расходы предприятия? При использовании аутсорсинговых услуг повысилось ли качество товара или услуг вашего предприятия? При использовании аутсорсинговых услуг повысилась ли рентабельность вашего предприятия?»

Таблица 4 – Результаты анкетирования по оценке эффективности аутсорсинга

Вопросы	Ответы	
	Да	Нет
При использовании аутсорсинга понизились ли расходы вашего предприятия?	66%	34%
При использовании аутсорсинга повысилась ли качество товаров и услуг вашего предприятия?	62%	38%
При использовании аутсорсинга повысилась ли рентабельность вашего предприятия?	55%	45%
Примечание – составлено авторами на основе источника [16]		

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в целом руководители предприятий оценивают положительно эффективность использования аутсорсинга. Так, 2/3 от общего количества опрошенных руководителей отмечают снижение расходов предприятия и повышение качества. Что касается такого показателя, как рост рентабельности предприятия, то только чуть больше половины руководителей отмечают эту положительную тенденцию от использования аутсорсинга.

Внедрение аутсорсинга на предприятиях связано с определенным риском. Это отмечают ряд исследователей, например, отметим точку зрения Бартелеми. «В то время как авторы публикаций, как правило, стремятся продемонстрировать опыт наиболее известных компаний, успешно осуществивших свои проекты по аутсорсингу, Бартелеми в статье «Семь смертных грехов аутсорсинга» описал связанные с аутсорсингом неудавшиеся попытки» [15].

В этой связи в анкете был поставлен такой вопрос как «Основная проблема недостаток при использовании аутсорсинга (аутсорсинговых услуг) в вашей компании». На рисунке 4 представлены результаты ответов на этот вопрос.

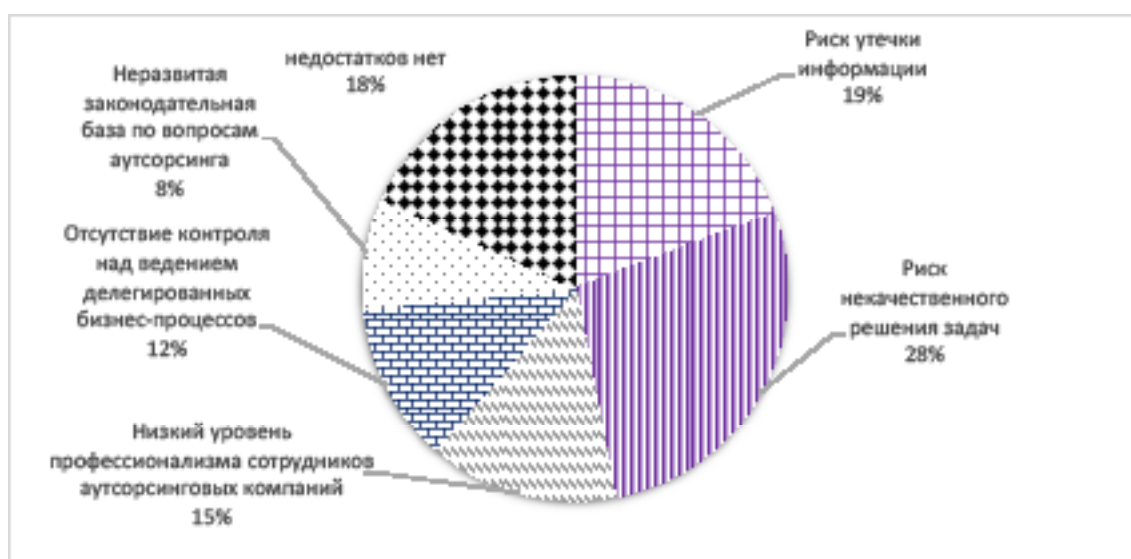


Рисунок 4 - Недостатки использования аутсорсинговых услуг

Примечание – составлено авторами на основе источника [16]

Из рисунка 4 следует, что респонденты видят основную проблему при использовании аутсорсинга в риске некачественного решения задач (28%), риск утечки информации - 19%, низкий уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговых компаний - 15%, неразвитая законодательная база по вопросам аутсорсинга - 8%. В то же время, 18% руководителей предприятий ответили, что при использовании аутсорсинговых услуг недостатки отсутствуют.

Интересными представляются результаты анкетирования, связанные в ответами на вопрос «Существует ли тенденция развития аутсорсинговых услуг в вашей компании?». Большая часть руководителей обследованных предприятий (60%) отмечают положительную тенденцию развития аутсорсинга и видят перспективы в этой сфере.

## ВЫВОДЫ

Основные результаты проведенного анкетирования свидетельствуют о том, что в целом аутсорсинг на обследованных предприятиях имеет положительное влияние на деятельность предприятий. В то же время, имеются определенные риски использования аутсорсинга, которые необходимо учитывать при принятии решений о целесообразности интеграции аутсорсинга в производственно-хозяйственную деятельность предприятий.

Результаты проведенного нами анкетирования были очень интересными. По итогам исследовательского опроса по Алматинской области и г.Алматы по использованию аутсорсинговых услуг, можно сказать, что предприятия которые используют аутсорсинговые услуги показали повышение эффективности предприятия: снизились расходы, улучшилось качество товаров и услуг, созданы предпосылки для ускорения выхода предприятия на рынок и т.д. В то же время имеются и определенные риски внедрения аутсорсинга: утечка информации, некачественное выполнение работ и т.д. В целом результаты исследования показали, что использование аутсорсинговых услуг на казахстанских предприятиях показывает свою эффективность.

В ходе проведенного исследования мы пришли к выводу о том, что на казахстанских предприятиях пока аутсорсинг не получил широкого распространения. Поэтому существует необходимость дальнейшего изучения аутсорсинга как экономического явления, способствующего повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 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. — Высшее образование. С.14
- 2 ‘How to Increase a Company’s Efficiency Through Outsourcing’, n.d. <https://brendamarreropr.com/how-to-increase-a-companys-efficiency-through-outsourcing/>
- 3 ‘Outsourcing: driving efficiency and growth - Grant Thornton Insights’, n.d. <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Outsourcing-driving-efficiency-and-growth/>
- 4 Факторы, препятствующие развитию аутсорсинга в России. [http://www.i-ias.ru/blog/competition\\_page/outsourcing\\_faktori.html](http://www.i-ias.ru/blog/competition_page/outsourcing_faktori.html)
- 5 Black Book of Outsourcing: The Year of Outsourcing Dangerously Дугласа Брауна и Скотта Вилсона Wiley; 1 издание 21 апреля 2008 г. 384 с.
- 6 Zhdanov, A.Yu. Outsourcing in the practice of Russian companies: Textbook. Moscow: FSEI HPE "Financial Academy under the Government of the Russian Federation. 2008.
- 7 Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., С. Рытик Аутсорсинг 175 печ. Страниц 2008 год <https://mybook.ru/author/svetlana-efimova/autsorsing/read/>
- 8 Аутсорсинговые отношения в экономике и предпринимательстве Д.А. Стапан. Пространственная Экономика 2018. <sup>1</sup> 2. С. 52–73
- 9 The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness (1st Edition) by J. Brian Heywood Paperback, 224 Pages, Published 2001



10 Оценка эффективности применения аутсорсинга с целью повышения конкурентоспособности компаний И.Т. – сектора в международной торговле” Студент группы № 466 Прохоренко Андрей Кириллович <https://www.hse.ru/edu/vkr/83186432>

11 А. Н. Романова, доц. ГОУ ВПО «РосЗИТЛП», канд. экон. Наук С. А. Студеникина, доц. ГОУ ВПО «РосЗИТЛП» Целесообразность аутсорсинга на предприятии «Справочник экономиста» №11 2010/Стратегический менеджмент

12 Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С. Аутсорсинг. - М.: Научная книга, 2006. - 312 с.;

13 Синяева, И. М. Маркетинг в коммерции [Текст] : учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашкова. - 4-е изд. - Москва: Дашков и Ко, 2014. - 548 с. ;

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

15 Готтшалк П., Ханс Солли-Сетер Опасности, связанные с аутсорсингом.. <https://www.iemag.ru/analitics/detail.php?ID=16234>

16 Результаты проведенного анкетирования (опроса) по эффективности аутсорсинга на предприятиях г.Алматы и Алматинской области

## REFERENCES

1. Ankin B.A., Raduya I.L. Outsorsing i autstaffing: vysokie tehnology menedzhmenta: Uchebnoe posobie. 2-e izdanie, pererab. i dop. — М.: INFRA-M, 2009. — 320 s. — Vysshee obrazovanie. S.14

2. ‘How to Increase a Company’s Efficiency Through Outsourcing’, n.d. <https://brendamarreropr.com/how-to-increase-a-companys-efficiency-through-outsourcing/>

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

4. Faktory, prep'yatstvuyushshie razvitiyu autsorsinga v Rossii. [http://www.i-ias.ru/blog/competition\\_page/outsourcing\\_faktori.html](http://www.i-ias.ru/blog/competition_page/outsourcing_faktori.html)

5. Black Book of Outsourcing: The Year of Outsourcing Dangerously Дугласа Брауна и Скотта Вилсона Wiley; 1 издание 21 апреля 2008 г. 384 с.

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

7. Efimova S., Peshkova T., Konik N., Rytik S. Outsorsing 175 pech. straniz 2008 god <https://mybook.ru/author/svetlana-efimova/autsorsing/read/>

8. Stapron D.A. Outsorsingovye otnosheniya v ekonomike i predprinimatel'stve. Prostranstvennaya ekonomika 2018. <sup>1</sup> 2. s. 52–73

9. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness (1st Edition) by J. Brian Heywood Paperback, 224 Pages, Published 2001

10. Prokhorenko A.K. Otsenka effektivnosti primeneniya autsorsinga s tselyu povysheniya konkurentosposobnosti kompanii IT.– sektora v mezhdunarodnoi torgovle <https://www.hse.ru/edu/vkr/83186432>

11. Romanova A.N., doz. GOU VPO «RosZITLP», kand. ekon.nauk.

Студеникина С.А., доц. ГОУ ВПО «РосЗИТЛП» Тselesoobraznost' autsorsinga na predpriyatii «Spravochnik ekonomista» №11 2010/Strategicheskii menedzhment

12. Peshkova T., Konik N.B., Efimova S., Rytik S. Outsorsing. - М.: Nauchnaya kniga, 2006. - 312 s.;

13. Sinyaeva I.M. Marketing v kommerzii [Tekst]: uchebnik / I.M.Sinyaeva, S.V. Zemlyak, V.V.Sinyaev; pod red.L.P.Dashkova. - 4-e izd. - Moskva: Dashkov I Ko, 2014. - 548 s. ;

14. Yurev S.V. Outsorsing kak element sovremennyh ekonomicheskikh otnoshenii v RF. -M., 2012. - 318 s.

15. Gottshalk P., Hans Solly-Seter, Opasnosti, svyazannye s autsorsingom. <https://www.iemag.ru/analitics/detail.php?ID=16234>

16. Rezultaty provedennogo anketirovaniya po effektivnosti autsorsinga na predpriyatiyah g.Almaty i Almatinskoi oblasti.

#### **ТҮЙІНДЕМЕ**

Зерттеу нәтижесі – Алматы қаласы мен Алматы облысының 200 кәсіпорнында аутсорсингтің тиімділігін талдау барысында респонденттердің көбі аутсорсингті енгізуде оңды үрдіс көрсетті. Аутсорсингтің келесідей түрі кең таралған: бухгалтерлік аутсорсинг, логистикалық аутсорсинг және IT аутсорсинг. Зерттелген кәсіпорындарда аутсорсингті іске асырудың негізгі себептері мен қауіп-қатерлері анықталды.

#### **РЕЗЮМЕ**

Анализ эффективности аутсорсинга на 200 предприятиях г.Алматы и Алматинской области показал, что большая часть респондентов оценивают положительные тенденции при внедрении аутсорсинга. Наибольшее распространение получили такие виды аутсорсинга как бухгалтерский аутсорсинг, логистические услуги и IT аутсорсинг. Выявлены основные причины и риски внедрения аутсорсинга на обследованных предприятия.

#### **SUMMARY**

The results of the study - an analysis of study on the effectiveness of outsourcing at 200 enterprises in Almaty and Almaty region give us the results, that the majority of respondents have positive trends in implementing the outsourcing services. The most widespread types of outsourcing in accounting logistics services and IT. There have been identified the main causes and risks of the implementation of outsourcing in the studied enterprises.