

Мақала туралы мәлімет / Содержание

«ЖАСТАР ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ: БҮГІНІ МЕН БОЛАШАҒЫ» жас ғалымдардың халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференция материалдар жинағы

Сборник материалов Международной научно-практической конференции молодых ученых «МОЛОДЕЖЬ И НАУКА: НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ»

The collection of materials from the International Scientific and Practical Conference of Young Scientists «YOUTH AND SCIENCE: PRESENT AND FUTURE»

Жинақ	IV, Атырау, 8/04/2026, 2026 ж.
ISBN	978-601-262-638-4
Секция	СЕКЦИЯ IV. ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚ ҒЫЛЫМДАРЫ / ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ Секция IV.I. Тұрақты даму жағдайында экономика, қаржы және менеджмент салаларының цифрлық трансформациясы / Цифровая трансформация сфер экономики, финансов и менеджмента в условиях устойчивого развития
Жинақтағы рет нөмірі	№ 014
Мазмұндағы беті	66
Жарияланған беттері	66-70
Автор(лар)	Жаңабайқызы Қарақат
Мақала атауы	ҚАЗАҚСТАН МҰНАЙ-ГАЗ САЛАСЫНЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМДАРЫ ЖӘНЕ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ МОДЕЛЬДЕРІ
Мазмұндағы жазылуы	Жаңабайқызы Қ. ҚАЗАҚСТАН МҰНАЙ-ГАЗ САЛАСЫНЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ҚҰРЫЛЫМДАРЫ ЖӘНЕ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ МОДЕЛЬДЕРІ

Ескерту: бет нөмірлері жинақтың соңындағы «МАЗМҰНЫ» бөліміндегі жарияланған беттерге сәйкес берілді.

**«ҚАЗАҚСТАН МҰНАЙ-ГАЗ САЛАСЫНЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ
ҚҰРЫЛЫМДАРЫ ЖӘНЕ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ МОДЕЛЬДЕРІ»**

Жаңабайқызы Қарақат

03.karri@gmail.com

7M04102 - Project Management білім бағдарламасының 2 курс магистранты
Astana IT University Астана қ., Қазақстан Республикасы

Мұнай-газ секторын қоса алғанда, капиталды көп қажет ететін салалардағы заманауи ат-жобалар қосарланған жағдайларда іске асырылуда. Бір жағынан, олар бюджеттеуге, есеп беруге, нормативтік талаптарды сақтауға және корпоративтік бақылауға қойылатын қатаң талаптармен сипатталатын институционалдық ресімделген ортада жұмыс істейді. Екінші жағынан, жобалардың өздері жоғары технологиялық күрделілікті, өзгермелі талаптарды, ескірген жүйелермен интеграцияны және функционалды ынтымақтастық қажеттілігін көбірек көрсетеді. Бұл комбинация бақылау талаптары мен икемділік қажеттілігі арасындағы құрылымдық қайшылықты тудырады.

Академиялық және кәсіби әдебиеттерде икемділік пен басқарудың тепе-теңдігі мәселесі дәстүрлі түрде Agile және Waterfall әдістемелік тәсілдері арқылы қарастырылады. Алайда, бұл қарама-қайшылық негізінен нормативті болып табылады және нақты институционалдық конфигурация мен жобаның белгісіздік деңгейін ескере отырып, жобаның қолайлы бейімделу дәрежесін анықтайтын тиімді механизмді қамтамасыз етпейді. Нәтижесінде басқару режимін таңдау көбінесе қоршаған орта мен жобаның сипаттамаларын

құрылымдық талдаудан гөрі қалаулармен, салалық тенденциялармен немесе ұйымдық мәдениетпен анықталады.

Ұйымдық құрылым-бұл өкілеттіктердің бөлінуін, жауапкершіліктің бөлінуін және жобалардағы басқарушылық шешімдердің сипатын анықтайтын негізгі факторлардың бірі. Күрделі және капиталды көп қажет ететін салаларда ұйымдық құрылым көбінесе жобалық топтың дербестік дәрежесін, бекіту жылдамдығын және басқару процестерін рәсімдеу деңгейін анықтайды. Мұнай-газ саласында жүзеге асырылатын ІТ-жобалар үшін ұйымдық құрылымның әсері ерекше маңызды, өйткені мұндай жобалар басқарудың көп деңгейлі корпоративтік және институционалдық шеңберлеріне енгізілген.

Қазақстанның мұнай-газ секторында бұл ұйымдық модельдер негізгі компаниялардың квазимемлекеттік мәртебесімен және мемлекеттік органдар мен корпоративтік басқару орталықтары алдында есеп беру талаптарымен одан әрі нығайтылады. Жобалық-бағдарлы басқарудағы классикалық зерттеулер көрсеткендей, мұндай ұйымдарда жобалық құрылымдар көбінесе функционалды және матрицалық элементтермен біріктіріліп, жобалық және желілік бөлімшелер арасында өкілеттіктердің қайта бөлінуіне әкеледі. Нәтижесінде, жобалық топтар, соның ішінде АТ топтары екі есеп беру желісі бойынша жұмыс істейді және жоба деңгейінде де, корпоративтік басқару деңгейінде де басымдықтарды ескеруі керек.

Жобаны басқару тұрғысынан алғанда, мұндай көп деңгейлі құрылымдар негізгі басқару шешімдері тек жоба деңгейінде сирек қабылданатынын білдіреді. Мюллер мен Лекевр корпоративтік басқарудың дамыған жүйелері бар ұйымдарда шешімдердің едәуір бөлігі стратегиялық басымдықтар айқындалатын және ресурстар бөлінетін бағдарламалық және корпоративтік деңгейлерге ауысатынын көрсетеді. Бұл жобалық топтардың дискрециялық өкілеттіктерін шектейді және жобаның корпоративтік шешім қабылдау орталықтарына тәуелділігін арттырады.

Мұндай құрылымдардағы шешім қабылдау модельдері, әдетте, ресми бекіту процедураларына және кезең-кезеңімен бақылау механизмдеріне негізделген. Сахналық қақпалардың модельдері кеңінен қолданылады, олардың шеңберінде жобалар комитеттер мен алқалы органдардың ресми мақұлдауын талап ететін алдын-ала белгіленген бақылау пункттерінен өтеді. Бұл тетіктер тәуекелдерді азайтуға және шешімдердің сәйкестігін қамтамасыз етуге арналған; дегенмен, олар бір уақытта шешім қабылдау циклінің ұзақтығын арттырады және операциялық икемділікті төмендетеді.

Қосымша ерекшелігі-басқарушылық шешімдерді бизнес пен АТ деңгейлері арасында бөлу. Иерархиялық құрылымдарда бюджеттерге, басымдықтарға және жүйелік архитектураға қатысты стратегиялық шешімдер әдетте корпоративтік деңгейде қабылданады, ал жобалық топтарға бекітілген шешімдерді орындау рөлі тағайындалады. Жауапкершіліктің бұл бөлінуі рөлді ресімдеуді арттырады және өзін-өзі ұйымдастыру кеңістігін азайтады, бұл икемді басқару тәжірибесінің қолданылуына тікелей әсер етеді.

Жобалық топтың шектеулі дербестігі шешім қабылдау процесінде ғана емес, жауапкершілікті бөлуде де көрінеді. Тернер иерархиялық ұйымдарда жоба нәтижелері үшін жауапкершілік көбінесе ұжымдық және бөлінетіндігін, бұл командалық деңгейде жеке басқарушылық бастаманы төмендететінін атап өтті. Көп деңгейлі басқару жүйелерімен үйлескенде, бұл басқарудың ресми тетіктерін нығайтады және бейресми коммуникация мен бейімделу тәжірибесінің рөлін төмендетеді.

Эмпирикалық зерттеулер ұйымдық құрылым, шешім қабылдау модельдері, жобаларды басқару әдістемелері арасындағы байланысты растайды. Джослин мен Мюллер Agile және Waterfall тәсілдерінің тиімділігі жоба жүзеге асырылатын басқару контекстіне айтарлықтай тәуелді екенін және орталықтандырылған және формальды басқару орталарында икемді әдістемелер институционалдық шектеулерге тап болатынын көрсетеді. Сонымен қатар, жоспарға бағытталған дәстүрлі тәсілдер иерархиялық басқару модельдерімен құрылымдық жағынан жақсырақ үйлеседі, дегенмен олар жоғары белгісіздік пен функционалдық тәуелділікке байланысты мәселелерді шешпейді.

Осылайша, мұнай-газ секторына тән ұйымдық құрылымдар мен шешім қабылдау модельдері жобалық топтың дербестігіне тұрақты шектеулер туғызады және басқарудың ресми тетіктерінің ролін күшейтеді. Көп деңгейлі иерархия, орталықтандырылған шешім қабылдау және сахна қақпасының модельдері икемді бейімделу мүмкіндіктерін шектей отырып, бақылау мен қадағалауды күшейтеді. Демек, бұрын анықталған икемділік пен бақылау қабілеттілігі арасындағы қайшылық мұнай-газ секторының ұйымдастырушылық контекстінде қосымша институционалдық күшейтуді алады және бюджеттеу мен бақылау тетіктеріне қатысты қосымша талдауды қажет етеді.

Капиталды көп қажет ететін және жоғары реттелетін салалардағы бюджеттеу және бақылау жобаларды басқарудың негізгі элементтері ретінде жұмыс істейді, рұқсат етілген басқару әрекеттері мен жауапкершілікті бөлуді анықтайды. Жобаларды басқарудың тұжырымдамалық модельдері шеңберінде бюджеттер, бақылау тетіктері және есептілік жобалық қызметті институционализациялау, есеп беру жүйесін қалыптастыру және ұйымдық стратегиялық мақсаттарға сәйкестендіру құралдары ретінде қарастырылады. Мұндай жағдайларда жобаларды басқару әдістемесі олардан тәуелсіз емес, алдын ала белгіленген қаржылық және бақылау шеңберлерінде жұмыс істейді.

Қазақстанның мұнай-газ секторында IT-жобалар әдетте инвестициялық бағдарламаларға енгізіліп, алдын ала бекітілген бюджет шегінде жүзеге асырылады. Квазимемлекеттік холдингтердің жылдық есептері жобаларды басқарудың жоспарланған шектеулерді сақтауға бағдарлануын нығайта отырып, белгіленген қаржылық параметрлері мен тиімділік көрсеткіштері бар инвестициялық портфельдердің қалыптасуын құжаттайды. Бұл тұрғыда бюджет тек қаржылық функцияны ғана емес, сонымен қатар бақылау функциясын да орындайды: ол күтілетін нәтижелерді ресімдейді және жобаның тиімділігін бағалауға негіз болады.

Жобаларды басқару бойынша зерттеулер көп деңгейлі ұйымдық құрылымдарда бюджеттеу корпоративтік стратегиялық жоспарлаумен және портфельді басқарумен тығыз байланысты екенін көрсетеді. Бұл жобаны іске асыру кезінде ресурстарды қайта бөлу ресми қайта келісу және бекіту процедураларын қажет ететіндігін білдіреді. Белгіленген бюджеттеу жағдайында жобаның икемділігі инвестициялық параметрлерге сәйкестікті сақтау қажеттілігімен шектеледі. Осылайша, бюджет басқарушылық бейімделуге құрылымдық шектеу ретінде әрекет етеді.

Бақылау тетіктері формальды KPI жүйелері, тұрақты есеп беру және кезең-кезеңмен шешім қабылдау процедуралары арқылы жүзеге асырылады. Басқару модельдері кезеңдік қақпалардың механизмдері жоба кезеңдері арасындағы ауысуларды бақылауды қамтамасыз ететінін және бекітілген бюджет, кесте және ауқым параметрлеріне сәйкестігін тексеруді ресімдейтінін атап көрсетеді. Бұл логика жобаны жалғастыру белгіленген критерийлерге сәйкестігі расталғаннан кейін ғана мүмкін болатындығын білдіреді.

Институционалдық деңгейде KPI жүйелері мен есептілік корпоративтік басқару үлгілеріне біріктірілген. «Самұрық-Қазынаның» жылдық есептері қызметтің негізгі көрсеткіштерін және тұрақты есептілікті инвестициялық бағдарламалар мен стратегиялық міндеттердің орындалуын бақылау құралы ретінде пайдалануды көрсетеді. Бұл жобалық ортадағы бақылау, ең алдымен, жоспарланған параметрлерді сақтауға және алдын-ала анықталған сандық көрсеткіштерге қол жеткізуге бағытталғандығын көрсетеді.

Басқару әдістемелері мен басқару контекстінің арасындағы байланысты зерттеу ұйымдағы формализация мен бақылау деңгейі неғұрлым жоғары болса, соғұрлым жобаны басқару процедуралық тәртіп пен есеп беруге бағытталатынын көрсетеді. Мұндай жағдайларда бюджет пен кестеден ауытқулар ресми негіздеуді және басшылық деңгейінде қайта қарауды қажет ететін тәуекелдер ретінде қарастырылады. Бұл тұрғыда бақылау эксперименттерге немесе оқуға емес, болжамдылық пен есеп беруді қамтамасыз етуге бағытталған.

Ірі инфрақұрылымдық жобаларды зерттеу шығындардың асып кетуі мен кестелердің кешігуі айтарлықтай институционалдық салдарға әкелуі мүмкін екенін көрсетеді, бұл ресми

бақылау процедуралары арқылы белгісіздікті азайту бойынша ұйымдастырушылық күш-жігерді күшейтеді. Нәтижесінде, кезең-кезеңмен есеп беру тетіктері мен тұрақты есеп беру жобалық шешімдерді құрылымдық тексеру арқылы тәуекелдерді азайту құралына айналады.

Сонымен қатар, қайта өңдеу бойынша зерттеулер көрсеткендей, қатаң бақылау процедуралары кезінде де белгісіздік пен өзгерістер күрделі жобаларға тән сипаттамалар болып қала береді. Қайта өңдеу көбінесе талаптардың өзгеруіне, функционалдық тәуелділіктерге және техникалық күрделілікке байланысты туындайды. Бұл формальды бақылау бейімделу қажеттілігін жоймайтынын, бірақ оны процедуралық қайта қарау процесіне айналдыратынын көрсетеді.

Жобалық топтар үшін мұндай бюджеттеу және басқару жүйелері ресурстар мен басымдықтарды басқаруда шектеулі дербестікті білдіреді. Рөлдер мен міндеттер ресми түрде анықталған, бюджет пен кестедегі өзгерістер бекіту рәсімдерін талап етеді, басқарудың жоғары деңгейлерінде негізгі шешімдер қабылданады. Жобалық басқару модельдерінің шеңберінде мұндай құрылымдар тік есептілікті күшейтеді және команданың өзін-өзі ұйымдастыруы үшін кеңістікті азайтады.

Бұл логика мен басқару әдістемелерінің арасындағы байланыс анық байқалады. Шапшаң принциптер жаңа ақпарат пайда болған кезде ресурстарды икемді түрде қайта бөлу және қайта бөлу мүмкіндігін болжайды. Бекітілген бюджеттер мен ресми бекіту процедураларына сәйкес, мұндай өзгерістер бейімделу жылдамдығын шектейтін кезең-кезеңмен және бекіту процестерінен өтуі керек. Осылайша, икемділік институционалды түрде шектеледі.

Институционалдық ортаны, ұйымдық құрылымдарды, сондай-ақ Қазақстанның мұнай-газ секторындағы бюджеттеу мен бақылау тетіктерін талдау жоғары реттелетін және капиталды көп қажет ететін ортада АТ жобаларын іске асырудың басқарушылық мәнмәтінін нақтылауға мүмкіндік берді. Нормативтік-құқықтық ортаны талдау көрсеткендей, IT-жобалар көп деңгейлі мемлекеттік және корпоративтік бақылау жүйесіне енгізілген, олар ресми бекіту рәсімдерімен, сәйкестік талаптарымен және қатаң есеп беру тетіктерімен сипатталады. Ұйымдастырушылық басқару құрылымы иерархиялық және орталықтандырылған, жобалық топтың дербестігін шектейді және негізгі басқару шешімдерін корпоративтік деңгейге ауыстырады. Бюджеттеу және бақылау алдын-ала бекітілген инвестициялық бағдарламалар, белгіленген қаржылық лимиттер, KPI жүйелері және кезеңдік процедуралар шеңберінде жүзеге асырылады.

Ұжымдық түрде бұл факторлар тұрақты институционалдық конфигурацияны құрайды, онда бақылауға, болжауға және формальды бақылауға басымдық беріледі. Жобалық топтың икемділігі, ресурстарды қайта бөлу және операциялық басымдықтарды қайта бөлу тек процедуралық түрде белгіленген қайта келісу тетіктері аясында мүмкін болады.

Сонымен бірге, капиталды көп қажет ететін салалардағы IT-жобалардың сипаттамаларын талдау жоғары белгісіздіктің, технологиялық күрделіліктің, функционалдық тәуелділіктің сақталуын растайды. Белгісіздік қатаң жоспарлау және ресімдеу арқылы жойылмайды, бірақ басқарылатын тәуекелдер режиміне айналады. Қайта өңдеу, талаптарды түзету және техникалық шешімдерге өзгертулер енгізу күрделі жобалардың сөзсіз белгілері болып қала береді.

Осылайша, Қазақстанның мұнай-газ секторында екі объективті негізделген басқарушылық талаптардың арасында құрылымдық қайшылық туындайды:

- белгісіздік пен технологиялық күрделілік жағдайында икемділік пен бейімделу қажеттілігі;
- жоғары реттеу, капитал сыйымдылығы және орталықтандырылған басқару жағдайында бақылау, есеп беру және бақылау қажеттілігі.

Бұл қайшылық әдістемелік емес, контекстік сипатта болады. Бұл жобаны басқару тәсілін дұрыс таңдамаудан емес, институционалдық және жобалық деңгейдегі факторлардың бір мезгілде әсерінен туындайды.

Жобаларды басқару саласындағы қолданыстағы зерттеулер негізінен икемді тәсілдер салыстырмалы талдауға, басқару және бақылау тетіктеріне, сондай-ақ капиталды көп қажет ететін секторлардың салалық және институционалдық сипаттамаларына бағытталған.

Қолданылған деректер тізімі:

1. Bosch-Rekveltdt, M., Jongkind, Y., Mooi, H., Bakker, H., & Verbraeck, A. (2011). Grasping project complexity in large engineering projects: The TOE (Technical, Organizational and Environmental) framework. *International Journal of Project Management*, 29(6), 728–739. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.008>
2. Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., Silva, S. L. da, & Almeida, L. F. M. de. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34. <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>
3. Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
4. Flyvbjerg, B. (2005). Policy and planning for large infrastructure projects: Problems, causes, cures (World Bank Policy Research Working Paper No. 3781). World Bank.
5. Gerald, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
6. Müller, R., & Lecoevre, L. (2014). Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346–1357. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.005>
7. Turner, J. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the process for achieving strategic objectives*. McGraw-Hill.