

ӘОЖ 005.8:334.72(574)

А.М. Кулькенова

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

E-mail: kulkenova\_a@mail.ru

### Қазақстан Республикасы мұнай-газ саласындағы жоба сапасын басқару мәселелері

**Андатпа.** Мақалада ел экономикасы қажеттілігіне байланысты мұнай-газ секторындағы түрлі жобаларды сапалы басқарудағы келелі мәселелер мен оларды шешу жолдары қарастырылады. Мұнай-газ құрылысындағы жобаларды басқарудың келесідей өзіндік қасиеттерін ескере отырып, жоба сапасын жақсарту қажеттілігі анықталады: объектілердің бытыраңқылығы, жобалар сапасының стандартқа сай болмауы, өндірісте нормативтік қамтамасыз етудің жеткіліксіз деңгейі, мамандар біліктілігін арттыру мәселелері. Мақала бойынша жоба сапасын басқару мақсаты жоба нәтижелерінің алдын ала анықталған талаптар мен болжамдарға сәйкес келу деңгейін қамтамасыз етуге бағытталған қызмет ретінде қарастырылады.

**Түйін сөздер:** жобаларды басқару, сапа менеджменті жүйесі, мұнай және газ өнеркәсібі, сапа стандарттары.

Қазіргі таңда заманауи отандық менеджмент құрылымында жобаларды басқаруды дамыту маңызды орын алады. Жобаларды басқарудың мақсаты жобалық менеджменттің триплетін сақтау болып табылады, бұл өлшемдер балансы – бөлінген қаржы шеңберінде, уақыт шектеулерін ескере отырып, жоғары сапаны қамтамасыз ету. Әдетте инвестицияға дейінгі кезеңдерде туындайтын жағдайлар назар аудартады, мысалы, Өнеркәсіптік даму бойынша Біріккен Ұлттар Ұйымы (UNIDO) анықтамалығында келесідей төрт саты беріледі:

- инвестициялық концепцияларды іздеу;
- жобаның алдын ала дайындалуы;
- жобаның соңғы дайындалуы;
- ақырғы қарастыру және шешім қабылдау кезеңі.

Мұнай кен орындарын жасау жобалары Қазақстан Республикасы мұнай және газ өнеркәсібі министрлігімен бекітілген мұнай-газ кен орындарын жасаудың технологиялық сызбаларының құрылу тәртібіне сәйкес жүзеге асады. Қажеттілігіне қарай тәжірибелік-өнеркәсіптік қызметтер жүргізілу мақсатында келесідей құжаттар жасалады:

- өндеудің технологиялық сызбасы;
- өндеу жобасы;
- өндеудің нақты жобасы;

- өндеуге дейінгі жоба.

Бүгінде Қазақстанның мұнай және газ саласы жоғары инвестициялық тартымдылығымен қатар белсенді өсу кезеңінде. Басты жағымды факторлардың бірі болып жаһандық мұнай-газ нарығының даму динамикасының қолайлылығы танылады және Қазақстан көмірсутек шикізаты бойынша әлемдік қордың 3,3 %-ын иеленіп отыр.

Қазақстан экономикасында мұнай-газ саласы басты орынды иемденіп, елдегі жобалық менеджменттің ілгері жылжуына тікелей әсер етеді. Экономиканың аталмыш секторында мемлекеттік және халықаралық мәні бар көптеген ірі жобалар жүзеге асуда. Бұл жобалар мұнай кен орындарын ашу бағытымен қатар күрделі жиынтықтардың жобалануы, кәсіпорын мен оның бөлімшелерінің қызметін автоматтандыру жобалары секілді көптүрлілігімен айрықшаланады.

Мұнай-газ саласы жобаларының кәсіби ерекшелігі болып жобаға қатынасушы мүдделі тұлғалар мен мамандардың көптігі, жоғары құн, жобаны басқарудағы қиындықтар, мемлекет экономикасы үшін олардың маңыздылығы және сапаға деген күрделі талаптар табылады. Сондықтан жобаларды сапалы басқаруда мақсатты қызметпен айналысу үшін келелі мәселер айқындалады.

Біріншіден, халықаралық сапа стандарттарының ағымдағы отандық жағдайға сәйкес келмеуі. Мәселенің мәні отандық компанияларға ұйымдық құрылымында, жалпы корпоративтік мәдениетінде және басқару әдістерінде маңызды өзгерістер мен жаңартулар қажеттілігіне байланысты туындайды. Егер сапа стандарттарының қағидаларын өзгертсе, ұйымдағы сапаны басқару жүйесі тексеруге жарамдылығын азайту ықтималдылығы артады. Сол себепті ұжымдар арасында тек құжат күйінде байланыс жүргізіліп басқарудың тиімділік деңгейі төмендейді.

Екіншіден, отандық өнеркәсіптің мәдени негіздері мен қолданыстағы сапа стандарттары ИСО 9000 жүйесіндегі қызмет аясы және қағидаларының сәйкессіздігі.

Отандық компаниялардың үшінші маңызды мәселесі сапа менеджменті дамуы кезеңдерін толық қамтымауы, яғни сапаны басқарудың статистикалық әдістерінің қолданыстан шығуы. Осы себептер арқылы сапаны қамтамасыз ету шараларының нәтижелік мақсаты ретінде жоба сапасын жақсарту қажеттілігі анықталды. Жақсарту тапсырмасы жобаның жекелеген қасиеттерін немесе ұйымның жұмыс үдерісін нығайтумен іске асуы мүмкін. Үнемі жақсарту үдерісі оның әр қайталануында жаңа іс-әрекет ретінде қарастырылып келесі кезеңдерді құрайды:

- үдерісті таңдау;
- үдерісті сипаттау және бағалау;
- үдерісті жақсарту және жетілдіру критерийлерін стандарттау;
- жақсарған үдерістің толықтай енуі және стандартталған тәртіптің орындалуы [1].

Сапаны жақсарту үдерісінің маңыздылығын айқындай отырып, отандық өндірушілерді сапа мәселесіне бағыттауға қол жеткізу; жобаны жүзеге асырушы компанияларда өз элементтерін стандарттармен сәйкестендіруге қызығушылығын арттыру және жобаларды дайындауда сапа менеджменті жүйесінің тиімділік деңгейін көтеру мүмкіндіктері туындайды.

Қазақстандағы мұнай-газ саласында жоба сапасын басқаруды енгізу барысындағы ағымдық жағдай сипаттамасы анықталған.

1. Жобалардың дайындау сапасы мен олардың жүзеге асу дәрежесін қамтамасыз ету белгілі себептер кешенімен байланысады: ірі отандық компаниялар әдетте инвестор ретінде жобаларды басқару әдістерін кәсіби меңгерген

бірақ жобаның құрылымдық аясын ескермейтін шет ел мамандарын шақыруы; жобаларды басқаруға арналған тұрақты есептік-нормативтік базаның болмауы, яғни бірегей нормативтік базаның орнына жобаның ресурстары мен басқа да көрсеткіштерін сараптамалық бағалау әдістерінің ғана қолданылуы. Сараптамалық әдістерді тек тәжірибелі мамандар ғана қолданып тиімді нәтиже әкеледі, бірақ мұндай бағалау мұнай-газ саласында жарамсыз боп келеді.

2. Атқарушылардың кәсіби мамандануының жеткіліксіздігі әрі көптеген қазақстандық басқарушылардың жоба тиімділігіне басқару сапасының тікелей әсерін жете бағаламауы.

3. ХХІ ғасыр менеджментіндегі жағдайды жоба сапасын басқару арқылы батыл түрде өзгертуге болады деп басқарушылар мен авторлар дәлелдеген:

1) кәсіпкерлік менеджмент немесе үнемді өндіріске өту;

2) ешбір ұйым тұрақты жүйе ретінде қаралмайтындығын жете түсіну факті, оларда әрдайым сапа бақылауы арқылы ішкі үдерістерді басқара отырып, өзгерістер енгізу мүмкіндігі бар;

3) жоба сапасын басқарудың заманауи концепциялары мен сапа стандарттарының талаптарын қабылдау;

4) тұтынушының рөлін нығайту.

Қазақстан Республикасы нақты жағдайында жоба сапасын басқарудың тиімділігін қамтамасыз ету үшін келесідей тапсырмаларды ескерген жөн:

1. Тұтынушылардың кәсіби әлеуеті мен жобаларды басқару жүйесін жасаушыларды біріктіру.

2. Жобаларды басқару кешенді түрде ғана жүзеге асатындығын түсіне отырып, пайдаланудың жүйелілігін нақты қамтамасыз ету. Бұл салалық және корпоративтік стандарттардың арнайы пакеттеріне сүйеніп жүзеге асырылады.

3. «Мұнай-газ жобаларының өңделуі мен жүзеге асуына арналған отандық және халықаралық нормативтер» атты мәліметтердің салалық коммерциялық емес банктерде құрылуы бойынша жұмыстар кешенін жасау, ол үшін қажетті аналитикалық, зерттеушілік, ұйымдастырушылық, қаржылық және басқа да шараларды жүзеге асыру.

4. Қазақстанның мұнай және газ кешенінің белгілі бір объектісінде жобаларды басқару жүйесін енгізуді дамыту.

Инвестициялық жобалар тиімділігін бағалаудың қазақстандық тәжірибесі жоба жасау кезеңдерінің дайындау мақсатын өзгертпейтін өзгеше атауларын қарастырады.

Жобаны таратудың бұл тәсілінің логикасы келесідей: алдымен, қаржыландыру арқылы кәсіпорынның көрсеткіштерін жақсарту мүмкіндігін табу; яғни қаржыландыру объектісін анықтау. Содан соң инвестициялық идея жүзеге асуының барлық аспектілерін және статистикалық мәліметтер, аналогтық және сараптамалық бағалау секілді жеткіліксіз ақпараттар негізінде оған сәйкес алдын-ала жобасын (немесе бизнес жоспарды) жасау керек. Қажетті ақпараттарды дайындау үрдісі үлкен шығындарды талап етпейді, алайда барынша жедел жүргізілуі тиіс. Егер мұндай тәжірибелік жоба қызығушылық тудырса, онда зерттеуді жалғастыру ықтималдылығы артады. Бұл жобаның әлдеқайда терең қаралуын, болжамды қаржыландыру көзінің экономикалық және қаржылық аспектілерінің мұқият бағалануын меңзейді. Қолданыстағы ақпараттың нақтылығына осы кезеңде талаптар арта түседі. Барлық есептеулер барынша объективті түрде болуы керек. Қызмет соңында мұндай бағалаудың нәтижелері тартымды болса, жобаның іске асырылуына байланысты және қаржыландыру көзінің ең тиімдісін таңдауға қатысты шешім қабылдау кезеңі пайда болады [2].

Кезеңдік қатынастың артықшылығы жобаны жасауға арналатын мамандардың күш жігері мен шығындардың жай қарқынмен артуы мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Мұнай-газ компанияларында жобалық қызмет айналымға соңғы жылдары ғана еніп жүр. Саланың ескішілдігіне қарай жобаны жүзеге асыру кезеңдерінде қабылданған шешімдердің бірқатары тиімсіз екендігі анықталды.

Жобаларды басқару қызметтің басқаша мәдениеті және бірегей психологиясы, оған өту кезеңі бірнеше жылдарға созылуы мүмкін. Кестемен жұмыс атқаруды бастау – бір қызметкер бірнеше басшыға бағынатындықтан ұйымдастырушылық тұрғысынан да, басқарудың жоғары деңгейін талап ететіндіктен психологиялық көзқарас тұрғысынан да қиындық тудыратын мәселе. Қазақстандық мұнай және газ компаниялары тек қазіргі уақытта ғана бастап жобалық менеджментті қолдануға оқыту тренингтерін өткізеді, сондықтан олардың

болашақтары мен мақсатқа сай жетістіктері келешектен орын табатын болады. Жоспарлау, жобалау, міндеттерді бөлу – осы барлық терминдер мұнайшылардың сөздік қорында нық орналасып, «өндіру», «баррель», «бұрғылау» сияқты сөздермен қатар жүреді. Жоспарлау және сапаны бақылау компанияларға шығындарын үнемдеуге мүмкіндік береді, ал бағдарламалық жабдықтаудың артуымен бұл үнем деңгейі де көбейе түседі [3].

Соңғы жылдары Қазақстан үкіметі мұнай және газ саласына үлкен назар аударуда және осы сала кешенінің дамуында ұзақмерзімді мемлекеттік стратегиясын жасау туралы сөз қозғауға болады. Ол стратегия бойынша мұнай мен газдың өндірілуін жуықтағы 3-6 жыл ішінде маңызды түрде арттыру қарастырылады және ішкі нарықтың табиғи газбен, жеке өндірістің мұнай өнімдерімен қамтамасыз етілуін жақсартуға бағытталған; сонымен қатар сала бойынша мемлекеттік бақылаудың күшеюін білдіреді [4].

Қазақстанның мұнай мен газ өндірісінде батыстық компаниялардың инвестициялары өз нәтижелерін әкелді. Теңіз мұнай кен орнында өткен жылы 22,5 млн. тонна өндірілді (немесе тәулігіне 500 мың баррельден жоғары); Қарашығанақ жобасы екінші кезеңінде тұр. Ілеспе газды пластқа кері шайқау нәтижесінде кен орнының өнімділігі жылына 12 млн. тн. мұнай және 15 млрд. куб м газ көлеміне артты. Қашағанның бірінші мұнайы 2013 жылдан күтіледі, ал ENI бағалауы бойынша келесі онжылдықтың соңында өндіру көлемі жылына 75 млн. тоннаға дейін жетуі мүмкін (шамамен тәулігіне 1,5 млн. баррель). Осы жылдың сәуір айында Қазақстанның солтүстік батысында барлау жұмысына жақын арада «ҚазМұнайГаз» атсалысатын үлкен мұнай кен орнының ашылу мүмкіндігі туралы ақпарат анықталды. Ел үкіметі болжамы бойынша 2015 жылға қарай Қазақстанда мұнай өндіру көлемі 150 млн. т, ал табиғи газ 60-70 млрд. шаршы метр деңгейіне жетпек.

Жобаларды даярлау бойынша әдіснаманың негізгі базасы шетел компанияларында болғандықтан аяқталған жобалардың негізгі үлесі оларға тиесілі. Екіншіден, жобаларды басқару бойынша ұлттық стандарттың жоқ болуы, яғни жоба дайындауы мен жүзеге асуына байланысты анықталған талаптардың жоқтығынан отандық компаниялар белгілі бір нәтижелерді күте алмайды.

Жобаны жүзеге асырмас бұрын кәсіпорын оны жасау, оның ішінде жоспарлау кезеңінен өтеді. Жоспарлау барысында барлық дерлік құжаттамалар, жобаның техника-экономикалық негіздеуі жасалады, сонымен бірге жоба сапасын жоспарлауда жобаның сапа менеджменті жүйесі құжатталуы тиіс [5].

Алайда көптеген инициаторлар мен жоба өңдеушілер жобаның болашақ сапасын ескермей жобаның өмірлік циклінің алғашқы кезеңдерін жүргізе бастайды. ИСО 10005 стандарты бойынша сапа жоспары сапа аясында жоба мақсатына жетуіне керекті іс-әрекеттер мен ресурстарды сәйкестендіруі қажет және ол жоба менеджменті жоспарында көрсетілгені жөн. Келісімдік жағдайларда тапсырыс беруші сапа жоспарына қойылатын талаптарды анықтауы мүмкін, дегенмен бұл талаптар жобалық ұйымның сапа жоспарына шектеу қоймауы қажет. Бастапқы кезеңнің қателігінен барлық жоба үдерісі қойылған миссияға жете алмауы ықтимал.

Шетелдік фирмалармен бірлесе қызмет жасау барысында қазақстандық жобалық компаниялардың ИСО 9000 халықаралық стандарты бойынша сапаны басқару жүйесінің міндетті сертификатталуы туралы сұрақтар туындайды. Бұл құрылыстық-монтаждық жұмыстарға да тікелей қатысты, себебі мұндай қызмет түріндегі ұйымдарға халықаралық сертификаттың болуы тендерге қатынасу барысында да үлкен артықшылық береді. Сонымен қатар ИСО стандарттарының талаптары да кепілдемелік сипатта болып келеді. Алайда халықаралық сертификаттың болмауы қазақстандық компаниялардың тендерге қатынасуына шектеу қоюға себепкер болады. Қазақстандағы мемлекеттік стандарттардың шетелдік баламаларына қарағанда әлдеқайда қатал және барлық отандық ұйымдарға міндетті екендігі ескерілмейді. Қазақстан ұлттық сараптама және сертификаттау орталығы отандық ұйымдарға қазақстандық сертификатты беруге құқылы, және белгілі мемлекеттік қолдаулар мен сәйкес заңнамалардың бекітілуіне қарай қазақстандық құжат республика территориясындағы тендерге қатынасу шартына жарамды бола алады. Мамандардың айтуы бойынша, мемлекеттік стандарт Қазақстандағы сапа жүйесіне салыстырмалы талдау жүргізіп, отандық ұлттық орталықты әлемдік деңгейде аккредитациялату мақсатында стандарттау бойынша халықаралық ұйымға жүгінуге болады.

Мұнай және газ өнеркәсібі бойынша түгел дерлік компанияларға міндетті жүктелетін

кен орны объектілері құрылысына, жобалау нормативтік базасының барлық заманауи талаптарға сәйкес жүргізілуіне арналған нормалар мен ережелерді тұрақтандырудың маңызды қажеттілік туындаған кезеңі келіп жетті.

Отандық мұнай және газ құрылысы жобалары Қазақстандағы басқа салалардың күшеюіне немесе баяу қызмет жасауына себеп болып есептеледі. Сондықтан бұл сектордың барлық элементіне отандық ғылыми техникалық өңдеулерді, жобалауды енгізуден бастап күрделі құрылыстық монтаждық орындаулар, жұмыс күшін тиімді пайланып оны оқыту жобаларына дейін шетел тәжірибелерін қолдана отырып жүйені жақсарту қажет.

Қазақстандық мұнай компаниялары жоба сапасын жақсарту мұнай кен орындарын өңдеуді басқару сапасын жүйелі тандап, тиімді басқарушылық шешім қабылдау және орындаудан тәуелді әрі ол келесідей мүмкіндік береді:

- басқарушылық шешімдердің сапасын арттыру мен мерзімін азайту мақсатында нақты уақыт аралығында ұңғыма және жер беті технологиялық жабдықтары туралы сапалы ақпарат алуға;

- мұнай кен орындарын өңдеуді басқару аймағында бағдарламалар мен инновациялық технологиялар дамуын ынталандыруға;

- мұнай және газ өндіру аудандарының экологиясын қалдықтарды пайдалану мен мұнай өндіруде негізгі технологиялық операцияларды жүргізу үшін жергілікті шикізат көзін пайдалануды алдын ала қарастыратын мониторинг жүйесін және экологиялық бағытталған технологияларды құру арқылы жақсартуға мүмкіндіктер туындайды.

Жоғарыда айтылғанды қорыта келе, Қазақстан Республикасы мұнай компаниялары жобаларын басқаруда негізгі мәселелер келесідей:

- сапа менеджментінің қалыптасқан жүйесіне жобаларды басқару әдіснамаларын тікелей қолдану басымдылығы тенденциясы байқалады;

- сала бойынша жобаларды басқаруға арналған нақты есептік нормативтік базаның жоқтығы;

- жобалық қызметпен айналысатын ұйымдарда халықаралық стандарттармен сертификатталған сапа менеджменті жүйесінің орнамағандығы;

- жобаларды басқару бойынша ұлттық стандарттың қабылданбауы;

- жобаны жасау кезеңінде сапаға назар аудармау қателігі;

- жоба сапасын бақылауда статистикалық әдістер қолданылмауы;

- орындаушылардың кәсіби біліктілігінің жеткіліксіздігі;

- мұнай және газ құрылысы мен объектілерінің жобалық-сметалық құжаттармен уақытылы қамтамасыз етілмеуі.

Бүгінде жеделдетілген индустриялық-инновациялық даму бағдарламасын іске асыру барысында жобалық менеджменттің барлық қазіргі артықшылықтарын пайдалану үшін, Қазақстанда жобалық менеджменттің қай стандартын қолданамыз деген мәселені айқындап алып, барлық жобаларды, соның ішінде мұнай және газ өнеркәсібі жобаларын іске асыру кезінде міндетті түрде жобалық менеджментті пайдалануды көздейтін жобаларды іске асырудың жана ережесін енгізу қажет. Сонымен бірге жобаларды іске асырушылардың бүкіл тізбегі бойынша, яғни жобаларға жетекшілік ететін мемлекеттік органдарда, жобаларды атқаруға қатысатын мемлекеттік холдингтер мен кәсіпорындарда, жеке сектор кәсіпорындарында, сондай-ақ жобалардың орындалуына бақылау жүргізетін қаржылық бақылау органдарында сертификатталған сапалы кадрларды даярлауды жүзеге асыру қажет. Осылай жасаған жағдайда жобаға тартылған бүкіл мамандардың жұмысын біріктіретін және жобалардың табысты аяқталуын қамтамасыз ететін біртұтас жүйе құрылатын болады.

Ел экономикасы үшін жобалық менеджменттің жаңашылдығы әлемдік нарыққа тез әрі тиімді енудің құралы болып табылады. Қазақстанда жобалық менеджментті сапалы дамыту өнеркәсіптің, құрылыстың, шағын және

орта бизнестің, кластерлік дамудың, жалпы экономиканың тұрақты дамуына мемлекеттік индустриалды инновациялық бағдарламалардың сәтті жүзеге асуына кепілдік береді. Жобалық менеджмент жүйесін енгізбей экономиканы әртараптандырудың жүзеге асуы мен Қазақстанның бәсекеге қабілетті әлемнің елу мемлекетінің қатарына енуі мүмкін емес.

### Әдебиеттер

1 Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век грядущий нам готовит? Менеджмент XXI века – краткий обзор основных тенденций // Надежность и контроль качества. – 1999. – №1. – С. 7-9.

2 Хиврин Р.Я. Проектно-ориентированный подход к организации инвестиционной деятельности нефтяной компании (На примере ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»): диссертация канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004. – 160 с. РГБ ОД, 61:04-8/5080

3 Лунев А.И. Инвестиционное проектирование нефтегазодобычи на труднодоступных месторождениях: автореф. на соиск. уч. ст. канд. эконом. наук по спец 08.00.05. – М., 2004. – 23 с.

4 Мясоедов П.В. Разработка и внедрение системы менеджмента качества при управлении проектами (На примере задач машиностроения и нефтегазового комплекса): автореф. на соиск. уч. ст. канд. эконом. наук по спец 05.02.23. – М., 2009. – 21 с.

5 Международный деловой журнал KAZAKHSTAN // Казахстанский рынок нефти и нефтепродуктов: проблемы и их альтернативные решения. – 2000. – №3. – С. 10-14.

А.М. Кулькенова

### Проблемы управления качеством проектов нефтяной отрасли Республики Казахстан

В статье нашли отражение разработка проблем проектного управления в нефтяной отрасли, а также пути улучшения качества подготовки проектов нефтяных компаний Республики Казахстан.

**Ключевые слова:** управление проектами, система менеджмента качества, нефтегазовая промышленность, стандарты качества.

A.M. Kulkenova

### Problems of quality management of oil branch projects of the Republic of Kazakhstan

In article found reflection development of problems of project management in oil branch, and also Given article considers ways of improvement of quality of preparation of projects of the oil companies of the Republic of Kazakhstan.

**Keywords:** project Management, quality management system, oil and gas industry, quality standards.