

Н.М. Алашбаева*, магистр, аға оқытушы¹
Ж.О. Лукпанова, э.ғ.к., қауымдас. профессор¹
К.К. Байгабулова, э.ғ.к., профессор²
Д.С. Сугир, магистр, аға оқытушы³
Esil University мекемесі Астана қ., Қазақстан¹
Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық Университеті,
Астана қ., Қазақстан²
Туран-Астана университет, Астана қ.Қазақстан³
* – негізгі автор (хат-хабарларға арналған автор)
e-mail: nukana09@bk.ru

ЖОБАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ӘДІСТЕРІН ҚОЛДАНА ОТЫРЫП, ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ

Мақалада Қазақстанның теміржол саласындағы компанияларындағы инвестициялық жобалар контекстіндегі білімді басқару және икемді әдіснаманың тиімділігі қарастырылады. Кез-келген жобаны жүзеге асыру үшін сізге бір нәрсені өзгерту, жаңа шешімдер іздеу, ерекше идеялар жасау қажет болады. Үнемі өзгеріп отыратын жұмыс жағдайлары мен тапсырыс берушілердің талаптарына бейімделу арқылы ғана іс-әрекеттің дұрыс жолдарын табуға болады. Сонымен, Agile жобаларын басқарудың икемді әдістемесі бұл мәселеде сенімді көмекші бола алады.

Зерттеудің мақсаты инвестициялық жобалар шеңберінде корпоративтік білім менеджменті мен Agile тиімділігін арттыру болып табылады. Компаниялар дамыған корпоративтік ортаны, қаржы ресурстарының болуын, мүдделі тараптардың ашықтығы мен ынтымақтастығын қамтитын жағдайлар жасауы қажет. Осыған сүйене отырып, «ҚТЖ ҰК» АҚ қазақстандық теміржол компаниясының мысалында социологиялық сауалнама әдісімен эксперименттік зерттеу жүргізілді. Социологиялық зерттеу нәтижелері 2019 жылдың маусым айының басынан 2024 жылдың қаңтарына дейін жүргізілген сауалнама нәтижелеріне негізделген. Осылайша, эмпирикалық зерттеулер екі кезеңде жүргізілді. Сауалнаманың бірінші кезеңіне компанияның үш департаментінің қызметкерлері қатысты. Жобалық қызметтің тиімділігін бағалау үшін әртүрлі жас топтары, білім деңгейлері, компаниядағы жұмыс өтілі, сондай-ақ сауалнаманы 89 респондент толтырған екі жыныстың өкілдері талданды. Сауалнаманың екінші кезеңінде «ҚТЖ ҰК» АҚ жетекші сарапшыларымен компанияда икемді жобалық басқаруды қолдану және перспективалары тақырыбында терең сұхбат жүргізілді. Осылайша, Қазақстанның теміржол саласында инвестициялық жобаларды іске асыру процесінің тиімділігі үшін білімді басқару жүйесін және жобалық менеджменттің икемді технологияларын тәжірибелік енгізудің орындылығы мен қажеттілігі расталды.

Кілт сөздер: білімді басқару, инвестициялық жобалар, икемді әдістемелер, Agile, басқару тиімділігі, сауалнама, респонденттер, қатысушылар.

Ключевые слова: управление знаниями, инвестиционные проекты, гибкие методологии, Agile, эффективность управления, анкетирование, респонденты, участники.

Key words: knowledge management, investment projects, flexible methodologies, Agile, management efficiency, questionnaires, respondents, participants.

Кіріспе. Жүргізілген талдау нәтижесінде авторлар «ҚТЖ ҰК» АҚ инвестициялық жобаларының өмірлік циклі «Waterfall» басқарудың дәстүрлі моделіне негізделетіні туралы қорытынды жасады, бұл ретте компаниядағы жобаларды басқару жүйесінің қағидаттарының бірі «гейттік тәсіл» болып табылады. Бұл дегеніміз, әр кезең аяқталғаннан кейін жобаны жалғастыру немесе тоқтату туралы шешім қабылданады. Сондықтан жобаны тоқтату туралы шешім қабылданған жағдайларда шығындар жоғары болуы мүмкін. Зерттеу нәтижелері бойынша инвестициялық жобаларды тиімді іске асыру үшін «ҚТЖ» ҰК» АҚ-да Agile әдіснамасы сияқты жобалық менеджменттің икемді құралдарын енгізу ұсынылды [1].

«ҚТЖ» ҰК» АҚ білімді басқару жүйесінің және икемді құралдарының тиімділігін бағалау және осы жүйеде бар проблемаларды анықтау үшін Астана қаласының «ҚТЖ» ҰК» АҚ орталық кеңсесінің қызметкерлеріне іріктеп сауалнама жүргізілді.

Деректерді жинау әдістері мен құралдары. Біздің тәжірибелік зерттеуіміз әлеуметтік сауалнама алу әдісімен жүргізілді. Зерттеу кезеңі: 2023 жылдың қазақ айынан 2024 жылдың қаңтарына дейін

өтті (әлеуметтік пилоттық кезеңі 2019 жылдың мауысымынан желтоқсанына дейін жүргізілген болатын). Сауалнамадан «ҚТЖ» ҰК» АҚ 89 қызметкер өтті, барлық қызметкерлерге сұрақ қағазы және іліспе хат электронды поштамен жіберілді. Таңдалған қатысушылардың барлығы компанияда төрт жылдан көп жұмыс жасайтын тәжірибелі мамандар. Респонденттер сауалнаманы толтыру арқылы оның құрылымына да талдау жүргізе кету де сұралды. Бұдан кейін қатысушыларға сауалнаманың қаншалықты маңызды және түсінікті болғанын білу мақсатында олармен жеке сұхбат жүргізілді. Эксперименттік зерттеу кейбір атрибуттардың қайталанғанын, өзекті емес немесе әлсіз екенін және оларды алып тастау керектігін көрсетті. Ал енді бір тұстарында жобаны басқару мамандарының жұмысының сипатына сәйкес өзгертілді, кейбірін респонденттердің өздері қосты. Сонымен қатар, грамматикалық қателер түзетілді. Бірінші кезеңдегі сауалнама үш блокқа топтастырылған және 20 сұрақтан тұрды: 1-ші-блок ол - HR бағытындағы сұрақтар, 2-ші блок - Agile еңгізу тұралы сұрақтар, 3-ші блок – жобалық менеджменттің әдістерін қолдану арқылы (дәстүрлі немесе икемді) инвестициялық жобалардың тиімділігі мен сәттілігі тұралы сұрақтар.

Ақпарат жинаудың құралы ретінде байланыс орнату, онлайн тесттер мен сауалнамаларды жүргізуге Google Forms сервисі көмегімен жүргізілді.

Әдебиеттік шолу. Корпоративтік білімді басқару-бұл мақсат емес, керісінше бизнес мәселелерін шешу және өнімділікті арттыру құралы [2, 3].

Әрине, білімді басқаруының үлесін зерттеудің бастапқы нүктесі бастаманың негізгі мақсаттары болады және сұраққа жауап іздейді: ұйым не істегісі келеді? Басынан бастап, егер мақсаттар нақты және жеткілікті айқын болмаса, онда осы мақсаттарға жетудегі білім менеджментінің жетістіктерін зерттеу қиынға соғады.

Ұйымның өзгерістерге тез бейімделуге деген ұмтылысына байланысты соңғы жылдары ұйымдық икемділіктің стратегиялық логикасын қабылдау үрдісі артып келеді [4].

Алайда, Fagoor R. «білімді басқару негізгі процедуралар мен білімді өлшеу әдістерінің болмауына байланысты бөлшектелген сияқты» деп санайды [5].

Тиімділікті бағалау туралы хабардарлықтың артуына қарамастан, зерттеу нәтижелері көптеген ұйымдар білімді басқару саласында жүйелі, жүйелі бағалау жүргізбейтінін көрсетеді. Көптеген білімді басқару менеджерлері шектеулі уақыт аралығында ғана өлшеу есептеріне сүйенеді, ал зерттеуге қатысушылар бағалауды білімді басқарудың ұйымдастырушылық қызметін ілгерілету және орналастыру үшін нұсқаулық ретінде қабылдайды.

Nakash және Bouhnik пікірі бойынша инференттер, сезімге, сенімге және дүниетанымға байланысты субъективті-интерпретациялық сипаттамаларын ескере отырып, «ғылымды» және сапалы парадигманың өзектілігін бұзу әрекетін түсінеді деп санайды. Білімді басқару саласындағы күш-жігер адамның, мінез-құлықтың және мәдени аспектілерге әсер ететіндігін ескереді. Авторлар сапалы зерттеу әдістері осы факторларды бағалау қабілетіне байланысты ұйымдық тәжірибеде күшке ие болуы мүмкін деп санайды. Субъективті көзқарасқа негізделген әдістер білім менеджментін нақты мәнін анықтауда сәтті болады [6].

Vaуарі және басқа авторлар өз зерттеулерінде сандық талдау жылдар бойы білім менеджментін тиімділігін бағалау үшін қолданылатын негізгі әдістеме болғанын көрсетеді [7].

Nakash, Bouhnik, Baruchson-Arbib авторларының пікірінше, соңғы жылдары ғылыми қауымдастықта білім менеджментінің тиімділігін бағалауды зерттеу әдістерінің интеграциясы жиі кездеседі. Бұл тәсіл зерттеу орталығындағы білімнің әртүрлі аспектілерін зерттеу әдісі ретінде қабылданды. Олар сондай-ақ білімді бағалауға қатысты осындай комбинацияның тиімділігін анықтады, яғни сапалы талдауды сапалы бағалаумен біріктіру [8].

Компаниядағы инвестициялық жобаларды іске асыру процесінің қызметі мен тиімділігін арттыру мақсатында авторлар жобалық менеджмент саласындағы зерттеуші ғалымдарға Agile және білімді басқару жүйесінің құралдарын пайдалана отырып, инвестициялық жобаларды басқарудың жетілдірілген процестерінің интеграцияланған моделін әзірлеуді ұсынады. Осылайша, теміржол саласындағы компаниялардың мысалында зерттеу тақырыбы: «Компанияның ресурстық дамуының инвестициялық жобаларын тиімді басқару үшін жобалық менеджмент әдістерін қолдану» болуы мүмкін.

Негізгі бөлім (нәтижелер және талқылау). Сауалнаманың бірінші кезеңі. Әлеуметтік сауалнамадан 89 қызметкер өтті, оның ішінде: 86 маман (97%) және 3 басшы (3%) қатысты. Сауалнамаға корпоративтік дамуды басқару департаменті, жобалар мен өзгерістерді басқару департаменті, маркетинг және қызметтерді дамыту департаменті сияқты департаменттердің

қызметкерлері қатысты.

1-ші-блок ол - HR бағытындағы сұрақтар. «Білім алу қажеттілігін анықтау» сауалнамасы. Ұсынылған сауалнаманың міндеті - құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлерінен ақпарат жинау және оларға жоспарланған мақсаттарға қол жеткізу мен оқытылған персоналдың сапасының өзара байланысын көрсету. Оған 16 сұрақ кірді.

2-ші блок - Agile енгізу туралы сұрақтар. Сауалнамаға 5 сұрақ кірді.

3-ші блок – жобалық менеджменттің әдістерін қолдану арқылы (дәстүрлі немесе икемді) инвестициялық жобалардың тиімділігі мен сәттілігі туралы сұрақтар.

Жоғарыда келтірілген мәлімдемелердің әрқайсысы бойынша қызметкер 1-ден 5-ке дейін балл қойды, мұнда 1 – толық келіспейді (немесе баламасы), 5 – толық келіседі (немесе баламасы). Осылайша әр респонденттің жалпыланған бағасын есептеу үшін орташа арифметикалық әдіс қолданылды:

$$x_i = \sum_{k=1}^n y_k^i \quad (1)$$

мұндағы x_i -і-ші қызметкердің жиынтық бағасы;

k - i -ші қызметкердің өзін-өзі бағалауы.

$$\tilde{x}_i/60 \quad (2)$$

мұндағы \tilde{x}_i - нормаланған бағалау, i -ші қызметкер.

Егер $x_1 \in [1; 2]$ - қатысудың төмен деңгейі;

$\tilde{x}_1 \in [2; 3]$ - қанағаттанарлық қатысу деңгейі;

$\tilde{x}_1 \in [3; 4]$ - қатысудың жақсы деңгейі;

$\tilde{x}_1 \in [4; 5]$ - қатысудың жоғары деңгейі.

Алынған мәліметтерді өңдегеннен кейін нәтижелер гистограмма түрінде ұсынылды (сурет 1). Абсцисса осі бойынша ағымдағы жобаларға қатысу деңгейі, ал ординат осі бойынша нормаланған бағасы сол немесе өзге деңгейдегі диапазонға түскен респонденттердің үлесі көрсетіледі.



1 – сурет. Департамент қызметкерлерінің қатысу деңгейі

Авторлармен құрастырылған

1-сурет негізінде компания департаменттері қызметкерлерінің ағымдағы жобаларға қатысу деңгейі төмен деңгейде екенін атап өтуге болады. Сондықтан жобаларға жоғары қатысу тек 10%, «жақсы қатысу» 54%, «төмен қатысу» 8% құрайды. Көріп отырғанымыздай, «төмен» және «жоғары» қатысудың екі деңгейі бірдей төмен мәнге ие.

«ҚТЖ» ҰК» АҚ-ның ағымдағы жобаларына өте төмен тартылуына әсер ететін факторларды қарастырайық:

1. Басшы персоналды жалдауға және басқаруға қатыспайды. Кадрлар бөлімі менеджер шешкісі келетін міндеттерге сәйкес келмейтін адамдарды таңдай алады. Бастапқыда орынсыз ұжымды біріктірудің орнына және оқыту қажетті нәтижелерге қол жеткізуге көмектеседі деп үміттенудің орнына, жұмысқа орналасуға назар аударған дұрыс. Қатысуды тиімді басқару жалдаудан басталады.

2. Қызметкерге оның жұмысының маңыздылығы көрсетілмейді. Егер бұл назардан тыс қалса,

тіпті жоғары белсенділік уақыт өте келе жоғалады. Егер қызметкер не істеп жатқанының маңыздылығын түсінбесе, ол өз міндеттерін елемей бастайды. Қатысу тек алға қойылған мақсаттарға ғана емес, сонымен бірге оның түпкілікті нәтижеге қосқан үлесінің маңыздылығын түсінуге де байланысты.

3. Қызметкерлерге компанияның болашағы белгісіз немесе түсініксіз. Қатысқан қызметкер компанияда ұзақ уақыт жұмыс істеуге бағытталған. Тиісінше, егер компанияның болашағы бұлыңғыр болса және оның алдағы онжылдықта нарыққа шығатыны белгісіз болса, қатысу жоғалады. Қызметкер белгісіздік жағдайында басқа жұмыс іздей бастайды. Мұндай қатысу жайлылықпен байланысты. Өзіңізді жайлы сезіну үшін жағдайдың тұрақты екенін және сіздің позицияңыз бен рөліңізді 5-10 жыл бұрын жоспарлауға болатындығын білу маңызды. Қатысуды дамыту үшін-қызметкерлерді компанияның болашағы мен қызметкерлердің болашағы туралы хабардар етіп отырыңыз. Егер сіз адамды жоғарылатқыңыз келсе-оған хабарлаңыз: мұны бәрі интуитивті түрде түсінбейді, бірақ бәрі де осындай хабарлауды қалайды. Ал болжам мен үмітпен өмір сүру ыңғайсыз.

4. Компанияның мақсаттары қызметкерлерді жігерлендірмейді. Егер қызметкерлер компанияның мақсаттарына құмар болса, олар оларға жетуге жеке қызығушылық танытады. Осы себепті қызметкерлерді жоғалтпау үшін-оларды компанияның мақсаттарымен таныстырыңыз және бұл туралы не ойлайтынын біліңіз. Қызметкерлермен бірге мақсат қою өте қолайлы. Қалай болғанда да, мақсаттарға жету үшін сіз оларды білуіңіз керек.

1-кесте

Параметрлер бойынша сауалнамаға қатысушылар туралы деректер*

Айнымалылар	Деректер	Үлес салмағы,%
Жынысы		
еркек	48	55,81
әйел	38	44,18
Жасы		
30-40	16	18,6
40-51	48	55,81
52-61	22	25,58
Білімі		
бакалавр дәрежесіне дейін	1	1,16
бакалавр дәрежесі	56	65,11
магистр дәрежесі	29	33,72
Компаниядағы жұмыс өтілі (жылдар)		
4-6	6	6,97
7-10	55	83,95
>10	25	29,06

Авторлармен құрастырылған

Жобалық қызметтің тиімділігін бағалау үшін әр түрлі жас топтары, білім деңгейлері, компаниядағы жұмыс өтілі, сондай-ақ екі жыныстың өкілдері талданды.

Сауалнаманы 89 респондент толтырды, оның 44,18% әйелдер. Респонденттердің көпшілігі, атап айтқанда 48%, 40 пен 51 жас аралығында болды. Білімге келетін болсақ, респонденттердің 33,72% - магистр дәрежесі, ал 65,11% бакалавр дәрежесі бар адамдар. Жұмыс тәжірибесіне қатысты респонденттердің 29,06% - компания компанияда 10 жылдан астам жұмыс өтілі болған, ал 6,97% - 4 4 жылдан 6 жылға дейін жұмыс тәжірибесі болған (1-кесте).

2-кестеде сауалнамаға қатысқан респонденттердің нәтижелері келтірілген. Сауалнама 02.10.2023-30.12.2023 жылдар аралығында өтті.

Сауалнамаға қатысқан респонденттердің нәтижелері*

№	Сауалнамаға қатысқан респонденттердің пайызы	30	25	35
1	Сіз жылына қанша рет біліктілігіңізді арттырасыз?	3	2	4
	Сауалнамаға қатысқан респонденттердің пайызы	5	95	-
2	Бұл біліктіліктер жобалық менеджментке қаншалықты жатады?	Қатысты емес	Қатысты	Жауап беру қиын
	Сауалнамаға қатысқан респонденттердің пайызы	70	10	20
3	Сіз білім алу үшін қандай ұйымдарға жүгінесіз?	«ҚТЖ ҰК» АҚ HR академиясы	Басқалар (ҚР)	Басқалар (Ресейде)
	Сауалнамаға қатысқан респонденттердің пайызы	100	100	100
4	Сіздің компанияңызда жобаны басқарудың қандай әдістері қолданылады?	Дәстүрлі	Дәстүрлі	Дәстүрлі
	Сауалнамаға қатысқан респонденттердің пайызы	100	100	100
5	Agile әдіснамасы сіздің компанияңызда қолданылады ма?	Қолданылмайды	Қолданылмайды	Қолданылмайды
	Сауалнамаға қатысқан респонденттердің пайызы	34	16	50
6	Икемді әдіснаманы енгізу жобаның сәттілігіне әсер ете ме?	Мүмкін	Жоқ әсер етпес еді	Ия
	Сауалнамаға қатысқан респонденттердің пайызы	73	21	12
7	Командалардың корпоративтік білім алу үшін интеллектуалды платформаны қолдануы қаншалықты маңызды?	Маңызды, бағалау «5»	Өте маңызды емес, бағалау «3»	Маңызды емес, бағалау «1»

Авторлармен құрастырылған

Біліктілікті арттыру кезеңділігі туралы сұраққа респонденттердің 30%-ы өз біліктілігін жылына 3 рет, 25% - 2 рет, 35% - 4 рет арттыратынын айтты.

«ҚТЖ» ҰК» АҚ HR академиясы сияқты курстарда сұралған қызметкерлердің оқу жиілігіне келсек мұнда ең танымал жауаптар «жылына 3 рет» және «жылына 4 рет» болып табылады, олар 30% және 35% жинады. Бір қызығы, респонденттердің ешқайсысы виртуалды курстарда мүлдем оқымаған деп жауап берген жоқ.

Екінші сұрақ бойынша «бұл біліктіліктер жобалық менеджментке қаншалықты қатысты?». Сауалнамаға қатысқан қызметкерлердің 5% қажет емес білімді алған проблеманы көрсетті. Қатысушылардың 95% біліктілікті арттыру кезеңінде алған білімдері жобалық менеджментке жататынын атап өтті. Қызметкерлер атап өткен тағы бір мәселе-онлайн курстарда оқыту жұмыстан тыс уақытта жүргізіледі.

Үшінші сұрақ бойынша: «Біліктілікті арттыруды қандай ұйымдардан өтесіз?». Қатысушылардың 78%-ы «ҚТЖ» ҰК» АҚ HR академиясында тренингтер мен курстар арқылы білім алатынын, 10% және 12%-ы бөгде мамандандырылған білім беру ұйымдарында білім алатынын айтты.

Төртінші сұраққа: «Сіздің компанияңызда жобаны басқарудың қандай әдістері қолданылады?» барлық респонденттер компанияда жобаларды басқару дәстүрлі жобалық менеджмент әдістерін қолдану арқылы жүзеге асырылатынын хабарлады. Сондай-ақ, Agile олардың компаниясында

қолданылмайды. Сауалнамаға қатысқан компания қызметкерлері жобаның сәттілігіне әсер ететін жобаларды басқарудың икемді әдістері соңғы уақытта танымал болып келе жатқанын атап өтті. Компанияда икемді әдіснаманы енгізу туралы сұралғандардың 50% оң, 16% теріс, 34% икемді әдіснаманы қолдану мүмкіндігі туралы айтты.

Корпоративтік білім алу үшін зияткерлік платформаны енгізудің маңыздылығы туралы респонденттер 73% маңыздылығы бар екенін хабарлады және бес балдық шкала бойынша «5» бағасына жауап берді, респонденттердің 21% «өте маңызды емес», «3» бағасына және 12% «1» бағасымен «маңызды емес» деп хабарлады. Жобалық топ мүшелерінің көпшілігі икемді әдістерді қолдануға мүмкіндік береді Капвап тақталар мен таңертеңгі қысқа жиналыстар, жеңіл есеп беру жүйелері және бөлімдер арасындағы өзара әрекеттесу саясатын жеңілдетуге бағытталған құралдар. Респонденттер бұл құралдар қатысушылардың ынтасын арттырып, оларды жобаға көбірек тартатынын атап өтті. Сауалнамаға қатысқан барлық респонденттер РМВок білім қорының негізінде жобалық басқару жүйесін құрамыз деп мәлімдейді, бірақ белгілі бір өзгерістермен, өйткені ұсынылған процесс топтарының моделі күрделі және ресурстарды көп қажет етеді. Жалпы, зерттелетін компанияға жобаны басқарудың икемді жүйесі қажет, ол іске асырудың қарапайымдылығын, пайдаланудың қарапайымдылығын, сондай-ақ бақылау элементтердің қарапайым жиынтығын біріктіреді.

Респонденттердің жартысы компанияда Agile енгізу мүмкіндігіне оң жауап берді.

Бұл, ең алдымен, РМВок-тың жоғары формализацияланғандығына және орта және шағын бизнес үшін нашар жұмыс істейтін өте қатаң және көлемді басқару жүйесіне ие екендігіне байланысты. Өз кезегінде, респонденттердің 16%-ы Agile әдістері консервативті тұтынушылардың реакциясын тудыруы мүмкін өйткені бақылау құралдары мен жобаларды жоспарлау әдістерінің жеткіліксіздігінен. Осыған байланысты компаниялар сарқырама мен икемді әдістемелердің симбиозын білдіретін өздерінің жобаларын басқару жүйелерін құруға мәжбүр.

Компаниядағы қызметкерлерді оқыту жүйесіне қатысты мәселелердің екі бағытын ажыратуға болады. Біріншісі-қызметкерлердің өздері алғысы келетін білім мен нақты оқытылатын білім туралы үміттерінің сәйкес келмеуі. Бұл оқу қажеттіліктерін талдауды оқу бағдарламасында табысқа жетудің қажетті құралына айналдырады. Қазіргі уақытта қызметкерлердің қандай дағдылары мен тәжірибесі бар екенін анықтау керек, бұл сонымен бірге дағдылар мен білім жетіспейтін салаларды көрсетеді. Бұл оқытуды қажет ететін басым бағыттарды анықтауға және оқу бағдарламасын осы дағдылардағы олқылықтарды толтыруға бағыттауға мүмкіндік береді. Компанияда білім беру мазмұны өте көп болғандықтан, қызметкерлер үшін жекелендірілген оқыту бағдарламасын жасау қажет. Екінші бағыт-бұл «ҚТЖ» ҰК» АҚ мамандары атап өткен жұмыстан тыс уақытта online оқытудан өту мәселесі.

«ҚТЖ» ҰК» АҚ-ның 2029 жылға дейін арналған Даму стратегиясында мынадай мақсат белгіленді: «біз проблемаларды анықтау және жою әркімнің ісіне айналатын және көтермеленетін жағдайға көшеміз, бұл ретте әрбір қызметкерге проблемаларды шешу үшін инфрақұрылым мен құралдар қолжетімді болады» [9].

Алайда компанияны жетілдіру идеяларын жинау үшін арнайы платформа құрғанына қарамастан зерттеу нәтижелері бойынша біз сауалнамаға қатысқандардың көпшілігі ешқашан деректер бойынша ұсыныс жасамағанын көреміз. Алаң және сауалнамаға қатысқандардың 100%-ы білімді басқару жүйесін дамытуға қосқан үлесі үшін сыйақы алмаған. Сонымен қатар басқа аймақтардың мамандары проблеманы, басшылардың осы алаңдарға өз қарамағындағылардың қатысуын теріс қабылдауын және оларды шешу үшін осы мәселелерді жоғары деңгейге шығарғысы келмеуін атап өтеді.

Сауалнаманың екінші кезеңі. Сонымен қатар, сауалнаманың екінші бөлімінде «ҚТЖ» ҰК» АҚ жетекші сарапшыларымен компаниядағы икемді жобалық басқарудың қолданылуы мен келешегі тақырыбында тереңдетілген сұхбат жүргізілді. Сауалнама қағаз формасын тарату арқылы офлайн режимінде жүргізілді. Сауалнама үшін 30 респондент таңдалды. Сауалнама жүргізу уақыты 20.10.2023-12.11.2023 жж.

Екінші бөлімде талқыланатын мәселелер:

1 Компания инвестициясының тиімді дамуын басқару процесінде қандай сипаттамалар мен белгілерді негізге алу керек?

2 Компанияның инвестициялық жобаларын өсіруде қандай жобалық әдістер қолданылуы мүмкін?

3 Компанияның инвестициясын жобалар арқылы дамытуда корпоративтік немесе командалық ұжымда қандай жобаларды басқарудың құралдарын пайдалануға болады?

1) Осылайша берілген сұрақ бойынша: «Сіздің компанияңыз инвестициялық жобаларды басқару әдістерін қолдана ма?» барлық респонденттер жобалық басқарудың дәстүрлі әдістері қолданылатынын хабарлады.

2) Сұрақ: «Компаниядағы инвестициялық жобалардың дамуына не ықпал етеді?»

Респонденттердің 7-і кәсіби дағдылар жобалардың дамуына әсер ететінін, 8 респондент «жобалармен жұмыс тәжірибесі», 15-і «Білім менеджмент бойынша жаңа білім алу және қолдану» деп жауап берді.

3) Сұрақ: «Компанияның инвестициялық жобаларын басқару процесіне не әсер етеді?»:

5 қатысушы инвестициялық жобаларды басқару процесіне белгіленген нәтижелерге қол жеткізу мақсатында инвестициялық жобаларды жоспарлау, үйлестіру және бақылау процесі әсер ететінін айтты. 2 қатысушы алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу және инвесторлар үшін барынша пайда алу үшін инвестицияларды тиімді пайдаланудың мақсаты болып табылатынын хабарлады. 9 қатысушы кез келген инвестициялық жобаны іске асыру көптеген қатысушылардың өзара іс-қимылын ұйымдастырудан тұрады деп жауап берді. Бұл жобаның алдында тұрған міндеттер мен мақсаттарға жетудің тәсілдері мен әдістерін құру, бұл жобаны сәтті жүзеге асыру үшін бәріне қажет. 14 респондент инвестициялық жобаны басқару күрделі іс екенін атап өтті, ол бюджет пен уақыт шектеулері шеңберінде жобаның мақсаттары мен нәтижелеріне қол жеткізу үшін жобаның бүкіл өмірлік циклі бойынша материалдық және еңбек ресурстарын басқару мен үйлестіруден тұрады.

4) Сұрақ: Agile әдісі компанияның инвестициялық жобаларының өсуіне әсер ете ме? Қатысушылар жауап берді: 24 қатысушы оң жауап берді, 4 - теріс жауап берді, 2 - Agile-дің жобаның сәттілігіне оң әсер ету мүмкіндігі туралы жауап берді.

5) Инвестициялық жобаны жүзеге асыру үшін компанияда қандай тиімді білімді басқару құралдары қолданылады?

5 респондент сторителлинг олардың компаниясында басшылықтың бұрынғы әрекеттері, қызметкерлердің өзара әрекеттесуі немесе әдетте ұйымда бейресми түрде берілетін кейбір оқиғалар туралы егжей-тегжейлі әңгімелер арқылы сараптамалық білімді беру кезінде қолданылады деп жауап берді. 13 респондент тәлімгерлік (ұйымның жаңа қызметкерін оқытуды жеделдету және оны жұмыс процестеріне енгізу үшін) компанияда тәжірибе мен білім берудің дәстүрлі әдісі ретінде қолданылатынын хабарлады. 12 респондент олардың компаниялары әртүрлі білім құралдарын пайдалана отырып, өздерінің бағдарламаларын пайдаланады деп жауап берді. Біз зерттеген теміржол саласының компаниясы білімді басқарудың жеке және әлеуметтік аспектілеріне қатысты тәсілдерді қолданады, әртүрлі құралдарды қолдана отырып, өз бағдарламаларын жасайды.

6) Инвестициялық жобаларды процесінде икемді жобалық менеджмент құралдарын қолдануға көзқарастарың қалай?

27 респондент Agile енгізу және қолдану және компанияда Scrum командаларын құру жобаның сәтті болуына ықпал етуі мүмкін деген пікірімен бөлісті. 3 топ менеджерлер дәстүрлі әдісті орындау қиын болғанымен, икемді әдістемелерге қарағанда түсінікті деп жауап берді. Осылайша, зерттелетін компанияда Agile енгізу икемді әдіснаманың Scrum командаларын арнайы оқытуды назардан тыс қалдырмай мүмкін екенін атап өтуге болады.

7) Компанияның инвестициясын жобалар арқылы дамытуда корпоративтік немесе командада білімді басқарудың қандай құралдарын пайдалануға болады?

24 респондент оң жауап берді және Scrum икемді әдістеме әдісі олардың компаниясына қолайлы екенін атап өтті. 6 респондент Scrum мен Kanban-ның гибриді үйлесімі олардың компаниялары үшін дұрыс шешім болатынын атап өтті (Scrum-Kanban әдісі). Осылайша, жобаларды басқару саласындағы сарапшылар agile-дің икемді әдістемесінің мүмкіндіктерін жоғары бағалады, сонымен қатар автордың пікірінше, Scrum мен Kanbandы біріктіру осы саланың компаниясында аз тиімді болар еді.

Компаниядағы қызметкерлерді оқыту жүйесіне қатысты мәселелердің екі бағытын ажыратуға болады. Біріншісі – қызметкерлердің өздері алғысы келетін білім мен нақты оқытылатын білім туралы үміттерінің сәйкес келмеуі. Бұл оқу қажеттіліктерін талдауды оқу бағдарламасында табысқа жетудің қажетті құралына айналдырады. Қазіргі уақытта қызметкерлердің қандай дағдылары мен тәжірибесі бар екенін анықтау керек, бұл сонымен бірге дағдылар мен білім жетіспейтін салаларды

көрсетеді. Бұл оқытуды қажет ететін басым бағыттарды анықтауға және оқу бағдарламасын осы дағдылардағы олқылықтарды толтыруға бағыттауға мүмкіндік береді. Компанияда білім беру мазмұны өте көп болғандықтан қызметкерлер үшін жекелендірілген оқыту бағдарламасын жасау қажет. Екінші бағыт – бұл «ҚТЖ» ҰК» АҚ мамандары атап өткен жұмыстан тыс уақытта online оқытудан өту мәселесі.

Қорытынды. Тиісті икемді әдіснаманы енгізу қажеттілігі туралы зерттеу бағыты бойынша кең ақпарат көздерімен жұмыс істеу нәтижесінде команданың білімді жеткіліксіз игеруі және пайдалануы туралы сұрақтар туындайды, бұл міндеттерді оңтайлы орындауға және компанияны дамытудың инвестициялық жобаларын іске асыруға елеулі кедергі болып табылады. «ҚТЖ» ҰК» АҚ тәжірибесінде қолданылатын жобалық менеджмент әдіснамасына талдау жүргізілді, компанияның үш департаментінің респонденттеріне сауалнама жүргізу әдісімен білімді басқаруға баға берілді.

Осылайша, осы зерттеудің практикалық маңыздылығына келетін болсақ, инвестициялық жобалардың тиімділігі тұрғысынан «ҚТЖ» ҰК» АҚ-да Agile енгізу және білімді басқарудың корпоративтік жүйесін дамыту туралы әлеуметтік сауалнаманың ұсынылған нәтижелері теміржол көлігі кәсіпорындарының қызметінде, сондай-ақ әртүрлі ұйымдық-құқықтық мәртебесі бар көліктің басқа түрлерінің кәсіпорындарында пайдаланылуы мүмкін. Бұл инвестициялық ресурстарды басқару, білімді басқару бойынша олар қабылдаған шешімдердің тиімділігін арттыруды қамтамасыз етеді.

Осылайша, зерттеу нәтижелерін енгізу теміржол саласының инвестициялық жобаларын тиімді басқару үшін инвестициялық саясатты және компанияның білімді басқарудың корпоративтік жүйесін жақсартып алады. Әлеуметтік зерттеу барысында алынған нәтижелер гөлік жоғары оқу орындарында оқу-экономикалық пәндердің бірқатар бөлімдерін оқытудың қазіргі деңгейі үшін әдістемелік маңызға ие.

Компаниядағы инвестициялық жобаларды іске асыру процесінің қызметі мен тиімділігін арттыру үшін авторлар ос саладағы зерттеуші ғалымдарға жобаны басқарудың икемді әдістері мен білімді басқару жүйесінің құралдарын қолдана отырып, инвестициялық жобаларды басқарудың жетілдірілген процестерінің интеграцияланған моделін әзірлеуді ұсынады.

ӘДЕБИЕТТЕР

1 Алашбаева Н.М., Турегельдинова А.Ж., Турмаханбетова Г.А., Нургалиева Ж.Е. «ҚТЖ» ҰК» АҚ «Инвестициялық жобаларын басқару // Қазақ экономика, қаржы және халықаралық сауда университетінің хабаршысы.- 2023. - № 4 (53). - Б.108-122.

2 Nakash M., Bouhnik D. Knowledge management is not dead. It has changed its appearance. And it will continue to change // Knowledge and Process Management. - 2020. - Volume 28(1). - P. 29–39. DOI:10.1002/kpm.1655.

3 Nakash M., Bouhnik D. Can return on investment in knowledge management initiatives. // Aslib Journal of Information Management.- 2021. – Vol. 74(3). - P. 417–431. DOI:10.1108/AJIM-09-2021-0268.

4 Franco M., Guimarães J., Rodrigues M. Organisational agility: Systematic literature review and future research agenda // Knowledge Management Research & Practice. - 2022. - Volume 56. - P. 1–21. DOI:10.1080/14778238.2022.2103048.

5 Farooq R. Developing a conceptual framework of knowledge management // International Journal of Innovation Science. - 2019. - Volume 11(1). - P. 139–160.

6 Nakash M., Bouhnik D. Should knowledge management in organizations be rebranded? // Journal of Information and Knowledge Management Systems. - 2021. - Volume 98.- P. 311-328. DOI:10.1108/IJIS-07-2018-0068.

7 Bayari R., Al Shamsi A. A., Salloum S.A., Shaalan K. Impact of knowledge management on organizational performance // In International conference on emerging technologies and intelligent systems. – 2021. – P. 1035–1046. DOI:10.1007/978-3-030-85990-9_82.

8 Nakash Maayan, Bouhnik, Dan, Baruchson-Arbib, Shifra. Challenges and methods for evaluating the effectiveness of knowledge management in organizations: KM professionals’ perceptions // Knowledge Management Research & Practice. - 2022. - Volume 108. - P. 115-139. DOI:10.1080/14778238.

2022.2141147.

9 «ҚТЖ» ҰК» АҚ-ның 2029 жылға дейін арналған Даму стратегиясы [Электронды ресурс]. - URL: <https://railnews.kz/kz/news/8176/>

REFERENCES

1 Alashbaeva N.M., Turegeldinova A.Zh., Turmahanbetova G.A., Nurgalieva Zh.E. «KTZh» UK» AK «Investiciyalık zhobalaryn baskaru [Management of investment projects of JSC NC KTZ] // Kazak ekonomika, karzhy zhane halykaralyk sauda universitetinin habarshysy.- 2023.- № 4 (53). - S.108-122 [in Kazakh].

2 Nakash M., Bouhnik D. Knowledge management is not dead. It has changed its appearance. And it will continue to change // Knowledge and Process Management. - 2020. – Volume 28(1). - P. 29–39. - DOI:10.1002/kpm.1655.

3 Nakash M., Bouhnik D. Can return on invest ment in knowledge management initiatives. // Aslib Journal of Information Management, - 2021. – Volume 74(3). - P. 417–431. - DOI:10.1108/AJIM-09-2021-0268.

4 Franco M., Guimarães J., & Rodrigues M. Organisational agility: Systematic literature review and future research agenda // Knowledge Management Research& Practice. - 2022. - Volume 56. - P. 1–21. - DOI:10.1080/14778238.2022.2103048.

5 Farooq R. Developing a conceptual framework of knowledge management // International Journal of Innovation Science. - 2019. - Volume 11(1). - P. 139–160. -DOI:10.1108/IJIS-07-2018-0068.

6 Nakash M., Bouhnik D. Should knowledge man agement in organizations be rebranded? // Journal of Information and Knowledge Management Systems. - 2021. Volume 98. P. 311-328. - DOI:10.1108/IJIS-07-2018-0068.

7 Bayari R., Al Shamsi A. A., Salloum S.A., Shaalan K. Impact of knowledge management on organizational performance // In International conference on emer ging technologies and intelligent systems. – 2021. – P. 1035–1046. -DOI:10.1007/978-3-030-85990-9_82.

8 Nakash Maayan, Bouhnik Dan, Baruchson-Arbib Shifra. Challenges and methods for evaluating the effectiveness of knowledge management in organizations: KM professionals' perceptions // Knowledge Management Research & Practice. - 2022. - Volume 108. - P. 115-139. - DOI:10.1080/14778238.2022.2141147.

9 «KTZh» ҰК» АҚ-нын 2029 zhyлга dejin arналған Damu strategiyasy [Development strategy of JSC NC KTZ until 2029] [Elektrondy resurs]. - URL: <https://railnews.kz/kz/news/8176/> [in Kazakh].

Алашбаева Н.М., Лукпанова Ж.О., Байгабулова К.К., Сугир Д.С.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С ПРИМИНЕНИЕМ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация

В статье рассматривается эффективность управления знаниями и гибкой методологии в контексте инвестиционных проектов в компаниях железнодорожной отрасли Казахстана. Для реализации любого проекта обязательно придется что-то менять, искать новые решения, генерировать необычные идеи. Лишь подстраиваясь под постоянно меняющиеся условия работы и требования заказчиков, можно найти верные способы действий. Так гибкая методология управления проектами Agile может стать в этом деле верным помощником.

Целью исследования является повышение эффективности корпоративного менеджмента знаний и Agile в рамках инвестиционных проектов. Компаниям необходимо создать условия, включающие развитую корпоративную среду, наличие финансовых ресурсов, открытость и сотрудничество заинтересованных сторон. Исходя из этого, было проведено экспериментальное исследование методом социологического опроса на примере казахстанской железнодорожной компании АО «НК КТЖ». Результаты социологического исследования основаны на результатах опроса, проведенного с начала июня 2019 года по январь 2024 года. Таким образом, эмпирические исследования проводились в два этапа. В первом этапе опроса приняли участие сотрудники трех департаментов компании. Для оценки эффективности проектной деятельности были

проанализированы различные возрастные группы, уровни образования, стаж работы в компании, а также представители обоих полов, из которых анкету заполнили 89 респондентов. На втором этапе опроса были проведены глубокие интервью с ведущими экспертами АО «НК КТЖ» на тему применения и перспектив гибкого проектного управления в компании. Таким образом, подтверждена целесообразность и необходимость практического внедрения системы управления знаниями и гибких технологий проектного менеджмента для эффективности процесса реализации инвестиционных проектов в железнодорожной отрасли Казахстана.

Alashbayeva N., Lukpanova Zh., Baigabulova K., Sugir D.

**ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT USING
PROJECT MANAGEMENT METHODS**

Annotation

The article examines the effectiveness of knowledge management and flexible methodology in the context of investment projects in companies in the railway industry of Kazakhstan. To implement any project, you will definitely have to change something, look for new solutions, and generate unusual ideas. Only by adapting to the constantly changing working conditions and customer requirements can you find the right ways to act. In this way, Agile's flexible project management methodology can become a faithful assistant in this matter.

The purpose of the study is to increase the effectiveness of corporate knowledge management and Agile in the framework of investment projects. Companies need to create conditions that include a developed corporate environment, availability of financial resources, openness and cooperation of stakeholders. Based on this, an experimental study was conducted using the method of a sociological survey on the example of the Kazakh railway company JSC NC KTZ. The results of the sociological study are based on the results of a survey conducted from the beginning of June 2019 to January 2024. Thus, empirical research was conducted in two stages. The first stage of the survey was attended by employees of three departments of the company. To assess the effectiveness of project activities, various age groups, educational levels, work experience in the company, as well as representatives of both sexes were analyzed, of which 89 respondents filled out the questionnaire. At the second stage of the survey, in-depth interviews were conducted with leading experts of NC KTZ JSC on the application and prospects of flexible project management in the company. Thus, the expediency and necessity of the practical implementation of a knowledge management system and flexible project management technologies for the effectiveness of the process of implementing investment projects in the railway industry of Kazakhstan has been confirmed.

