

АННОТАЦИЯ
диссертации, представленной на соискание степени
доктора философии (PhD) по специальности
«6D051800 – Управление проектами»
Сатыбалдиевой Динары Оразовны на тему
«Совершенствование методов разработки сбалансированной
системы показателей в управлении портфелем проектов»

Актуальность исследования. В Послании народу Казахстана от 1 сентября 2020 года Главой государства К.Токаевым было заявлено о необходимости перехода от долгосрочных государственных программ с «большим количеством показателей и индикаторов» к «лаконичным национальным проектам, понятным всем гражданам». Главной концептуальной разницей национальных проектов от государственных программ являются подходы, решающие проблемы новыми способами через четкую приоритезацию мер, используя инструменты проектного управления и цифровую трансформацию. Основными причинами перехода являются определенные сложности, в рамках финансирования, неэффективности государственных программ, отсутствия персональной ответственности, чрезмерно большого числа показателей эффективности.

Вместе с тем, необходимость пересмотра целей и ключевых показателей деятельности портфельных компаний предусматриваются и в рамках программы трансформации Фонда национального благосостояния (ФНБ) «Самрук-Казына». Результаты анализа Фонда показали, что действующая система ключевых показателей эффективности портфельных компаний имеет ряд недостатков, так как портфельные компании имеют слишком большое количество показателей, которые приводят к излишнему сосредоточению внимания на проблемных зонах.

Управлять бизнесом проще, если в компании используются измеримые целевые показатели. Ф.У.Тейлор отмечал «что мы не можем управлять тем, что не можем измерить», поэтому руководителям, так или иначе, нужны конкретные измерительные показатели, которые они используют в процессе управления. Набор этих показателей всегда индивидуален, их число и содержание неповторимы для каждого проекта в портфеле компании.

Соответственно возникает необходимость выделения основных индикаторов и показателей для реализации проектов компании. При разработке показателей эффективности процессов управления портфелем проектов предложено использовать систему сбалансированных показателей, которая позволит привести в стратегическое соответствие показателей компании.

Основание и исходные данные для разработки темы. Основоположники концепции сбалансированной системы показателей являются Р. Каплан и Д. Нортон (1992 г.). Эта концепция стала очень популярной на Западе и широко используется во многих компаниях. Сбалансированная система показателей, определяющая успех компании, в свою очередь должна измеряться субъектом

результатов ее использования, а также строиться вокруг заранее определенных показателей или целей. В основе ССП лежат так называемые «эффективные показатели» и стратегически важные цели. Главное отличие сбалансированной системы показателей от произвольного набора показателей заключается в том, что все показатели, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели компании и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам.

При разработке ССП важно не только создать и внедрить систему сбалансированных показателей в компанию, но и отобрать эффективные показатели, а также выбрать стратегически важные цели для реализации проектов компании.

Многокритериальные методы принятия решений имеют дело с процессом принятия решений при наличии нескольких показателей. А лицо, принимающее решение (ЛПР), должно выбирать между измеримыми или неизмеримыми и множественными показателями. Один из подходов многокритериального метода принятия решений является аналитический иерархический процесс (англ. Analytical Hierarchy Process – АНР). Он был определен как инструмент, который поможет в принятии решений по нескольким показателям. Но проблема с традиционным АНР заключается в его неспособности справиться с неточностями и субъективностью в процессе попарного сравнения показателей. Чтобы преодолеть эту трудность, используется и применяется теория нечетких множеств. При нечетком АНР принимается во внимание оптимистично-пессимистическое отношение лиц, принимающих решения, лингвистические значения, которые обычно характеризуются треугольными нечеткими числами (метод Чанга), рекомендуются для оценок предпочтения вместо традиционного метода числовой эквивалентности. Использование лингвистических выражений упрощает оценку для лиц, принимающих решения.

Исходя из вышесказанного, актуальность данного исследования возрастает в силу того, что предложен комплексный подход эффективного отбора показателей для реализации проектов компании. Наибольшее значение предлагаемого комплексного метода заключается в том, что он обеспечит структуру, помогающую лицам, принимающим решения, ориентироваться в процессе выбора показателей.

Вышеизложенное предопределило необходимость в дальнейшем исследования и комплексного подхода эффективного отбора, а также определило цель, задачи, форму, предмет, логическую структуру и содержание диссертации.

Целью диссертационного исследования является развитие инструментов и методов управления портфелем проектов на основе обеспечения стратегического выравнивания при отборе стратегических целей и сбалансированных показателей.

Реализация основной цели привела к постановке и решению **следующих задач:**

- изучение теоретико-методологических основ управления портфелем проектов в компании;

- определение места и роли системы сбалансированных показателей в управлении портфелем проектов;
- анализ современных методов и инструментов разработки системы сбалансированных показателей;
- анализ действующей системы показателей авиакомпании «ЭйрАстана»;
- разработка и представление алгоритма формирования ССП авиакомпании и комплексной методики и ее научное обоснование;
- разработка предложений по обеспечению эффективной работы управления портфелем проектов в авиакомпании;
- разработка панели мониторинга, отслеживающая сбалансированные показатели.

Объект исследования. Объектом исследования является международная авиакомпания «ЭйрАстана».

Предметом исследования являются методы и инструменты управления портфелем проектов.

Гипотезы исследований.

Первой рабочей гипотезой исследования является методика выбора важных стратегических целей, основанная на использовании экспертного метода, позволяющая обеспечить непрерывное выравнивание содержания портфеля.

Второе предположение основано на использовании комплексного подхода, основанного на аналитическом иерархическом методе и теории нечетких множеств, который позволит отобрать важные эффективные показатели для достижения целей портфеля проектов.

Третья гипотеза – использование метода корреляционного анализа позволит выявить сильные причинно-следственные связи между показателями.

В ходе исследования эти три гипотезы были подтверждены количественными расчетами.

Для выполнения задач диссертации использовались следующие **методы исследования:** метод экспертной оценки, метод согласования (коэффициент Конкордации), метод анализа иерархий (Т. Саати), методы теории нечетких множеств, методы фазификации и дефазификации, метод центра тяжести, триангулярный метод Чанга, корреляционный метод анализа (коэффициент Пирсона), план-факторный анализ показателей, темпы роста показателей.

При разработке материалов исследования использовались пакеты программ Microsoft Office Excel.

Научная новизна диссертационного исследования. В ходе диссертационного исследования автором получены следующие научные результаты:

- дано авторское определение понятия системы сбалансированных показателей;
- разработан алгоритм построения системы сбалансированных показателей авиакомпании;
- расширены и изменены названия перспектив системы сбалансированных показателей;
- выбраны стратегические цели для портфеля проектов на основе

экспертной оценки и ранжированы по степени важности;

- разработан комплексный метод на основе метода анализа иерархии и нечеткого метода иерархического анализа, с помощью которого отображены эффективные показатели;

- установлены наиболее сильные причинно-следственные связи между выбранными эффективными показателями методом корреляционного анализа;

- разработан документ под названием «Панель мониторинга» для контроля эффективных показателей и мониторинга причинно-следственной связи между показателями.

Основные положения, выносимые на защиту:

- авторская трактовка экономической значимости понятия «сбалансированная система показателей», расширение понятий, составляющие концепции сбалансированной системы показателей, роль ССП в управлении портфелем проектов;

- расширена перспектива «Клиенты» до «Клиенты и конкурентоспособность», а перспектива «Внутренние бизнес-процессы» переименована на перспективу «Внутренние операционные процессы»;

- разработанная блок-схема стратегической карты «ЭйрАстана»;

- выбранные наиболее важные стратегические цели для управления портфелем проектов методом экспертной оценки, расставленные по степени их значимости;

- разработанный комплексный метод отбора наиболее эффективных показателей, перспектив с помощью интеграции метода анализа иерархий и нечеткого метода анализа иерархий и проведенные расчеты по этим методам;

- найденные самые сильные и слабые причинно-следственные связи между показателями на основе метода корреляционного анализа;

- разработанный документ под названием «Панель мониторинга» для руководителей компании для отслеживания и контроля деятельности компании с помощью эффективных показателей.

Практическая значимость исследования заключается в разработке комплексного метода отбора эффективных показателей для достижения целей авиакомпаний. Методические разработки ССП, полученные в ходе исследования, могут быть использованы на практике при отборе показателей, целей, перспектив, проектов, поставщиков и т.д. в компаниях.

Апробация результатов исследования. По материалам исследования опубликовано 9 работ автора. Четыре из них опубликованы на международных научных конференциях, 3 статьи опубликованы в изданиях, рекомендованных Комитетом по контролю в сфере образования и науки Министерства образования и науки Республики Казахстан и 2 статьи опубликованы в журнале, входящие в международную базу данных Скопус (Scopus).

Объем и структура диссертации. Решение поставленных в диссертации задач сформировало логику и структуру работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составляет 174 страниц, работа содержит 62 таблиц, 37 рисунков, 24 формул и 14 приложений.

Основное содержание диссертации.

Во введении представлена актуальность диссертационной работы и ее основные положения.

В первой главе диссертации проведен теоретический обзор портфельного управления и сбалансированной системы показателей, определено место и роль ССП в управлении портфелем проектов, а также изучен зарубежный опыт внедрения ССП с интеграцией многокритериальных методов принятия решений в различных компаниях в различных странах.

Во второй главе анализируются результаты деятельности «Эйр Астаны», рассчитываются темпы роста показателей, разрабатывается пошаговый алгоритм построения стратегической карты компании, выбираются стратегические цели портфеля в соответствии с их важностью.

В третьей главе предложен разработанный комплексный метод отбора эффективных показателей, который полностью рассчитан по всем показателям, выявлены причинно-следственные связи между показателями, которые представлены в виде стратегической карты, предложен механизм прямой и обратной связи в ССП, разработан панель мониторинга или электронный «рабочий стол» для контроля за исполнением эффективных показателей.

В заключении приведены основные результаты и выводы по диссертационной работе.