

**Сатыбалдиева Динара Оразовнаның**  
**6D051800 – «Жобаларды басқару» мамандығы бойынша**  
**философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін дайындалған**  
**«Жобалар портфелін басқаруда көрсеткіштердің теңдестірілген**  
**жүйесін әзірлеу әдістерін жетілдіру»**  
**тақырыбы бойынша диссертациясының**

**АНДАТПАСЫ**

**Зерттеудің өзектілігі.** 2020 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауында Мемлекет басшысы Қ.Тоқаев «көрсеткіштері мен индикаторлары көп» ұзақ мерзімді мемлекеттік бағдарламалардан «барлық азаматтарға түсінікті қысқа ұлттық жобаларға» көшу қажеттілігі туралы мәлімдеді. Ұлттық жобалардың мемлекеттік бағдарламалардан негізгі тұжырымдамалық айырмашылығы – тәсілдер болып нақтыланды. Олар мәселелерді шаралардың нақты басымдылығы арқылы жаңа тәсілдермен, яғни жобаларды басқару құралдары мен цифрлық трансформацияны қолдану арқылы шешеді. Келесі кезеңге өтудің негізгі себептері болып мемлекеттік бағдарламалардың тиімсіздігі, жеке жауапкершіліктің болмауы, тиімділік көрсеткіштерінің тым көп болуы, қаржыландыру шеңберіндегі белгілі бір қиындықтар табылады.

Сонымен қатар, «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қорының (ҰӘҚ) трансформациялау бағдарламасы шеңберінде портфельдік компаниялар қызметінің мақсаттары мен негізгі көрсеткіштерін қайта қарау қажеттілігі де көзделеді. Қор жүргізген талдау нәтижелері портфельдік компаниялар қызметінің қолданыстағы негізгі көрсеткіштер жүйесінде бірқатар кемшіліктер бар екенін көрсетті. Портфельдік компанияларда проблемалық аймақтарға шамадан тыс назар аударуға әкелетін көрсеткіштер саны өте көп.

Егер компания өлшенетін мақсатты көрсеткіштерді пайдаланса, бизнесті басқару оңайырақ болады. Ф.В.Тейлор «біз өлшей алмайтын нәрсені басқара алмайтынымызды» атап өтті, сондықтан менеджерлер қандай да бір жолмен басқару процесінде қолданатын нақты өлшеу көрсеткіштерін қажет етеді. Бұл көрсеткіштердің жиынтығындағы саны мен мазмұны компания портфеліндегі әрбір жоба үшін бірегей болып табылады.

Осыған сәйкес компания жобаларын жүзеге асырудың негізгі көрсеткіштері мен индикаторларын бөліп көрсету қажеттілігі туындады. Жобалар портфелін басқару процестерінің тиімділік көрсеткіштерін әзірлеу кезінде компанияның көрсеткіштерін стратегиялық сәйкестендіруге мүмкіндік беретін көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін немесе теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін (ТКЖ) пайдалану ұсынылады.

**Тақырыпты зерттеу үшін бастапқы деректер мен негіздемелер.** Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі тұжырымдамасының негізін қалаушылар Р.Каплан мен Д.Нортон болды (1992 жыл). Тұжырымдама Батыста өте танымал болды және көптеген компанияларда кең қолданыс тапты.

Компанияның табыстылығын анықтайтын теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі, өз кезегінде, оны пайдалану нәтижелерінің субъектісімен өлшенуі керек, сонымен қатар алдын-ала анықталған көрсеткіштер мен мақсаттар төңірегінде құрылуы керек. Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі негізінде «тиімді көрсеткіштер» және стратегиялық маңызды мақсаттар жатыр. Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі көрсеткіштердің еркін жиынтығынан басты айырмашылығы – теңдестірілген жүйеге кіретін барлық көрсеткіштер, біріншіден, компанияның стратегиялық мақсаттарына бағытталған, екіншіден, белгілі бір белгілер бойынша өзара байланысты және топтастырылған.

Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін әзірлеу кезінде компанияға аталмыш жүйені құру және енгізу ғана маңызды емес, сонымен қатар тиімді көрсеткіштерді іріктеу әдістемесін әзірлеу, сондай-ақ компания жобаларын іске асыру үшін стратегиялық маңызды мақсаттарды таңдау аса маңызды.

Шешім қабылдаудың көп критериалды (өлшемді) әдістері бірнеше көрсеткіштер болған жағдайда шешім қабылдау процесін қарастырады. Ал шешім қабылдаушы өлшенетін немесе өлшенбейтін және бірнеше көрсеткіштердің бірін таңдау керек. Шешім қабылдаудың көп критериалды әдістерінің бірі – аналитикалық иерархиялық үдеріс (ағылшынша, Analytical Hierarchy Process – АНР) болып табылады. Ол бірнеше көрсеткіштер бойынша шешім қабылдауға көмектесетін құрал ретінде анықталды. Бірақ дәстүрлі АНР проблемасы оның көрсеткіштерді жұптық салыстыру процесінде дәлсіздіктер мен субъективтілікке төтеп бере алмауында. Бұл қиындықты жеңу үшін нақты емес жиындар теориясы пайдаланылады және қолданылады. Нақты емес аналитикалық иерархиялық үдеріс әдісінде шешім қабылдаушылардың оптимистік-пессимистік көзқарастары ескеріледі, әдетте үшбұрышты анық емес сандармен сипатталатын лингвистикалық мағыналар (Чанг әдісі) дәстүрлі сандық эквиваленттілік әдісінің орнына артықшылықты бағалау үшін ұсынылады. Лингвистикалық өрнектерді қолдану шешім қабылдаушыларға бағалауды жеңілдетеді.

Жоғарыда айтылғандарға сүйене отырып, бұл зерттеудің өзектілігі компанияның жобаларын іске асыру үшін көрсеткіштерді тиімді іріктеудің кешенді әдісі ұсынылғанымен артады. Ұсынылған кешенді әдістің негізгі мәні – шешім қабылдаушыларға көрсеткіштерді таңдау процесін басқаруға көмектесетін құрылымды қамтамасыз етеді.

Бұл өз алдына ары қарай зерттеу қажеттілігін және тиімді іріктеудің кешенді тәсілін, диссертацияның мақсатын, міндеттерін, нысанын, тақырыбын, логикалық құрылымы мен мазмұнын анықтады.

**Диссертациялық зерттеудің мақсаты** – стратегиялық мақсаттар мен теңдестірілген көрсеткіштерді таңдауда стратегиялық теңестіруді қамтамасыз ету негізінде жобалар портфелін басқару құралдары мен әдістерін дамыту.

Негізгі мақсатты жүзеге асыру **төменгі міндеттерді** қоюға және шешуге себепші болды:

- компаниядағы жобалар портфелін басқарудың теориялық және әдістемелік негіздерін зерттеу;

- жобалар портфелін басқарудағы теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің орны мен рөлін айқындау;
- теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін әзірлеудің заманауи әдістері мен құралдарын талдау;
- «ЭйрАстана» әуекомпаниясының қолданыстағы көрсеткіштер жүйесіне талдау жүргізу;
- әуекомпанияның ТКЖ-ны қалыптастыру алгоритмін және кешенді әдістемені әзірлеу, ұсыну және оның ғылыми негіздемесі;
- әуекомпанияда жобалар портфелін басқарудың тиімді жұмысын қамтамасыз ету бойынша ұсыныстар әзірлеу;
- теңдестірілген көрсеткіштерді қадағалап отыратын мониторинг панелін әзірлеу.

**Зерттеу нысаны** «ЭйрАстана» халықаралық әуекомпаниясы болып табылады.

**Зерттеу пәні** жобалар портфелін басқарудағы әдістер мен құралдар болып табылады.

### **Зерттеу болжамдары.**

Зерттеудің бірінші жұмыс болжамы сараптамалық әдісті қолдану негізінде маңызды стратегиялық мақсаттарды таңдау әдістемесі портфель мазмұнын үздіксіз теңестіруді қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Екінші болжам аналитикалық иерархиялық әдіске және нақты емес жиындар теориясына негізделген кешенді әдісті қолдану негізінде іріктелген тиімді көрсеткіштер жобалар портфеліндегі мақсаттарды өлшеуге мүмкіндік береді.

Үшінші болжам – корреляциялық талдау әдісін қолдану көрсеткіштер арасындағы себеп-салдарлық күшті байланыстарды анықтауға мүмкіндік береді.

Зерттеу барысында осы қойылған үш болжам сандық есептеулермен расталды.

Диссертациялық жұмыста алға қойылған міндеттерді орындау үшін төмендегі **зерттеу әдістері** қолданылды: сараптамалық бағалау әдісі, келісімділік әдісі (Конкордация коэффициенті), иерархиялық талдау әдісі (Т.Саати), айқын емес жиындар теориясы әдістері, фаззификация және дефаззификация әдістері, ауырлық центр әдісі, Чангтың триангулярлық әдісі, корреляциялық талдау әдісі (Пирсон коэффициенті), көрсеткіштердің жоспарлы-факторлық талдауы, көрсеткіштердің өсу қарқыны.

Зерттеу материалдарын өңдеуде Microsoft Office Excel қолданбалы бағдарламасының пакеттері пайдаланылды.

**Диссертациялық зерттеудің ғылыми жаңашылдығы.** Диссертациялық зерттеу барысында автор келесі ғылыми нәтижелерге қол жеткізді:

- теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі түсінігінің авторлық анықтамасы берілді;
- әуекомпанияның теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін құрудың алгоритмі жасалды;

- теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі перспективаларының атаулары толықтырып, өзгертілді;
- сараптамалық бағалау негізінде портфельді басқаруға стратегиялық мақсаттар таңдалынды, маңыздылығына қарай сараланды (ранжирленді);
- иерархиялық талдау әдісі мен нақты емес иерархиялық талдау әдістері негізінде кешенді әдіс әзірленді, оның көмегімен тиімді көрсеткіштер іріктелді (тандалды);
- корреляциялық талдау әдісімен таңдалған тиімді көрсеткіштер арасында ең күшті себеп-салдарлық байланыстар орнатылды;
- тиімді көрсеткіштерді бақылау және көрсеткіштер арасындағы себеп-салдарлық байланыстарын қадағалау үшін «Мониторинг панелі» деп аталатын құжат әзірленді.

#### **Қорғауға шығарылатын негізгі ғылыми тұжырымдар:**

- «Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі» түсінігінің экономикалық маңызының авторлық түсіндірілуі ұсынылды, көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесінің тұжырымдамасын құрайтын түсініктер кеңейтілді, жобалар портфельін басқарудағы орны анықталды;
- «Клиенттер» перспективасы «Клиенттер және бәсекегеқабілеттілік» деп аталып ұлғайтылды және «Ішкі бизнес-үдерістері» перспективасы «Ішкі операциялық үдерістер» перспективасы болып өзгертілді;
- «ЭйрАстана» компаниясының стратегиялық картасының құрылымдық сызбасы жасалынды;
- жобалар портфельін басқару үшін сараптамалық бағалау әдісінің көмегімен ең маңызды стратегиялық мақсаттар таңдап алынды, маңыздылығына қарай орналастырылды;
- иерархиялық талдау әдісі мен нақты емес иерархиялық талдау әдісін біріктірудің көмегімен ең тиімді көрсеткіштерді, перспективаларды сұрыптауды анықтайтын кешенді әдіс ұсынылып, сол әдістер бойынша есептеулер жүргізілді;
- көрсеткіштер арасындағы ең күшті және әлсіз себеп-салдарлық байланыстар корреляциялық талдау әдісі негізінде айқындалды;
- компанияның іс-әрекеттерін тиімді көрсеткіштердің көмегімен қадағалап және бақылап отыру үшін компания басшыларына арналған «Мониторинг панелі» деп аталатын құжат әзірленді.

**Зерттеудің тәжірибелік маңыздылығы** әуекомпанияның стратегиялық мақсаттарына жету үшін тиімді көрсеткіштерді іріктеудің кешенді әдісін жасау болып табылады. Зерттеу барысында алынған теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің әдістемелік әзірлемелері компаниядағы көрсеткіштерді, мақсаттарды, перспективаларды, жобаларды, жабдықтаушыларды және т. б. іріктеу кезінде іс-жүзінде қолданылуы мүмкін.

**Зерттеу нәтижелерінің апробациядан өтуі.** Зерттеу материалдарының негізінде автордың 9 еңбегі жарық көрді. Оның ішінде 2 мақала атап айтқанда, «Determination of effective balanced indicators in the airline company using a modified Fuzzy Analytical Hierarchy Process approach» және «One of the ways to identify the weights of indicators of fuzzy analytical process for determining BSC

of the airline company» атты мақалалары халықаралық Скопус (Scopus) базасында шығатын ғылыми басылымда шықты. 4 мақала халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференцияларда, 3 мақала ҚР Білім және ғылым министрлігінің білім мен ғылым саласында сапаны қамтамасыз ету Комитетімен ұсынылған басылымдарда жарық көрді, атап айтқанда «Компанияны басқарудың көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі мен баламалы модельдері» және «Компаниялардағы көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін енгізудің шетелдік тәжірибесі» атты 2 мақалалары «Тұран университетінің Хабаршысы» журналында, «Әуекомпания үшін көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесін жасау» атты мақаласы «Қазақстан Республикасы Ұлттық инженерлік академиясының Хабаршысы» журналында жарияланды.

**Диссертацияның көлемі мен құрылымы.** Диссертацияда қойылған міндеттерді шешу жұмыстың логикасы мен құрылымын қалыптастырды. Диссертация кіріспеден, үш тараудан, қорытындыдан, пайдаланылған әдебиеттер тізімі мен қосымшалардан тұрады. Жұмыстың жалпы көлемі – 174 бет, негізгі мәтін 62 кестеден, 37 суреттен, 24 формулалардан және 14 қосымшалардан тұрады.

#### **Диссертацияның негізгі мазмұны.**

Кіріспеде диссертациялық жұмыстың өзектілігі және оның негізгі тұжырымдары ұсынылды.

Диссертациялық жұмыстың **бірінші тарауында** портфельдік басқаруға және көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесіне теориялық шолу жүргізіліп, портфельдік басқарудағы ТКЖ-ның орны анықталды, сонымен қатар әртүрлі елдердегі әртүрлі компанияларда шешім қабылдаудың көп өлшемді әдістерін біріктіре отырып, ТКЖ-ны енгізудің шетелдік тәжірибесі зерттелінді.

**Екінші тарауда** «ЭйрАстана» әуекомпаниясының нәтижелері талданды, көрсеткіштердің өсу қарқыны есептелінді, компанияның стратегиялық картасын құрудың қадамдық алгоритмі әзірленді, портфельге енетін стратегиялық мақсаттар маңыздылығына қарай таңдалды.

**Үшінші тарауда** тиімді көрсеткіштерді іріктеудің кешенді әдісі ұсынылды, ол барлық көрсеткіштер бойынша толық есептеулер жүргізілді, стратегиялық карта түрінде ұсынылған көрсеткіштер арасындағы себеп-салдарлық байланыстар анықталды, ТКЖ-да тікелей және кері байланыс механизмі ұсынылды, тиімді көрсеткіштерді бақылауға мүмкіндік беретін мониторинг тақтасы немесе электронды «жұмыс үстелі» әзірленді.

Қорытындыда диссертациялық жұмыстың негізгі нәтижелері мен қорытындылары келтірілді.