КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АЛЬ-ФАРАБИ

Высшая школа экономики и бизнеса

Кафедра менеджмента

КОНСПЕКТ лекций

По курсу

**Управленческий анализ и прогнозирование**

Алматы 2024

Содержание

Л 1 Роль управленческого анализа в принятии управленческих решений: отраслевые особенности.

Л 2. Тема Методы и приемы стратегического управленческого анализа.

Л 3. Тема Методы и приемы оперативного и текущего управленческого анализа.

Л 4. Тема Управленческий анализ центров ответственности: ключевые индикаторы оценивания.

**Л 5.** Тема Фундаментальные показатели эффективности.

**Л 6.** Тема Альтернативные показатели эффективности.

**Л 7.** Тема Поведенческое мышление в управленческом анализе: критерии риск аппетита.

**Л 8.** Тема Управленческий анализ затрат: кросс-оценка. Ч1

**Л 9.** Тема Управленческий анализ затрат: кросс-оценка. Ч2

**Л 10.** Тема Безбюджетное управление в принятии управленческих решений.

**Л 11.** Тема Неопределенность и риск при принятии решений.

**Л 12.** Тема Прогнозирование и моделирование в принятии управленческих решений. Роль, подходы и ключевые методы

**Л 13.** Тема Инструменты прогнозирования и моделирования в принятии управленческих решений.

**Л 14.** Тема Прогнозирование и моделирование в принятии управленческих решений: тестирование

**Л 15.** Тема Прогнозирование и моделирование в принятии управленческих решений. Применение: визуализация, интерпретация

Л 4 Управленческий анализ центров ответственности: ключевые индикаторы оценивания.

Цель: раскрыть основные подходы управленческого анализа центров ответственности и выявить ключевые индикаторы оценивания с учетом профиля исследования.

План

1 Децентрализация и центры ответственности: преимущества и ограничения

2 Подконтрольность затрат: подходы к управлению

3 Применение примеров распределения центров ответственности: сектор образования

Децентрализация по сути представляет собой делегирование ответственности за принятие решений. Все организации прибегают к децентрализации в той или иной степени, при этом некоторые предпочитают более высокую степень децентрализации, чем другие. Децентрализация является вынужденным ответом на постоянно возрастающую сложность экономической и деловой среды, в которой работают организации, а также, во многих случаях, реакцией на разрастание организаций. В сегодняшнем мире один человек не может принимать все без исключения решения, пусть даже в небольшой компании, поэтому руководство делегирует ответственность за принятие решений подчиненным.

Одним из рисков децентрализации является использование менеджерами своих полномочий для принятия решений, не учитывающих интересы компании в целом. Чтобы устранить эту проблему, руководство компании обычно внедряет такую систему оценки эффективности, которая, среди прочего, стимулирует менеджеров принимать решения, согласующиеся с целями компании. В таблице 1 ниже показаны различные уровни децентрализации, а также обычные финансовые показатели эффективности для каждого уровня.

#### ****Таблица 1****

| **Центр ответственности** | **Сфера ответственности менеджера** | **Обычный показатель финансовой эффективности** |
| --- | --- | --- |
| Центр затрат | Решения по расходам | Отклонения от нормативных расходов |
| Центр прибыли | Решения по расходам и доходам | Контролируемая прибыль |
| Центр инвестиций | Решения по расходам, доходам и активам | Рентабельность инвестиций (ROI) и остаточная прибыль (RI) |

Обособленные подразделения компании часто являются центрами прибыли или центрами инвестиций. Выделение обособленных подразделений подразумевает делегирование ответственности за получение прибыли.

### Что такое хороший показатель эффективности?

Хороший показатель эффективности должен:

* мотивировать руководителя подразделения принимать решения, которые будут выгодны для компании в целом (принцип совпадения целей);
* учитывать только те факторы, которые руководитель (подразделение) действительно может контролировать;
* учитывать как долгосрочные, так и краткосрочные цели организации.

### Традиционные показатели эффективности

**Центры затрат**  
Для оценки эффективности работы центров затрат, как правило, используется анализ отклонений, который позволяет получить подробное объяснение, почему фактические показатели отличаются от нормативных. Хотя такой подход широко распространен, он имеет определенные недостатки. Подход ориентирован, в первую очередь, на снижение расходов в краткосрочном периоде, что может противоречить другим  
задачам компании, связанным, например, с обеспечением качества или соблюдением сроков поставки. Крайне важно определить, кто несет ответственность за каждое из отклонений. Кто, например, отвечает за отклонение по ценам на материалы: производственный менеджер или менеджер по закупкам (или, возможно, оба)? Существует также проблема разработки нормативов, так как анализ отклонений будет иметь смысл только если нормативы реалистичны.

**Центры прибыли**  
В центрах прибыли, как правило, используют отчеты о контролируемой прибыли. Пример такого отчета приведен в Таблице 2.

#### Таблица 2

|  | $ | $ |
| --- | --- | --- |
| Выручка (внешняя) | ХХХ |  |
| (внутренняя) | ХХХ |  |
|  |  | **ХХХ** |
| Контролируемые переменные расходы подразделения |  | (ХХХ) |
| Контролируемые постоянные расходы подразделения |  | (ХХХ) |
| **Контролируемая прибыль подразделения** |  | **ХХХ** |
| Прочие прослеживаемые переменные расходы подразделения |  | (ХХХ) |
| Прочие прослеживаемые постоянные расходы подразделения |  | (ХХХ) |
| **Прослеживаемая прибыль подразделения** |  | **ХХХ** |
| Распределенные расходы головного офиса |  | (ХХХ) |
| **Чистая прибыль подразделения** |  | **ХХХ** |

Основная проблема таких отчетов заключается в том, чтобы определить, какие именно показатели являются контролируемым или прослеживаемым. Для оценки работы менеджера необходимо учитывать только те расходы и доходы, которые он может контролировать, соответственно оценка должна производиться на базе контролируемой прибыли. Для оценки эффективности деятельности подразделения внимание должно быть сфокусировано на прослеживаемых расходах и доходах, то есть оценка должна производится на базе прослеживаемой прибыли. Например, амортизация оборудования подразделения не будет включена в контролируемые расходы центра прибыли, так как менеджер не контролирует инвестиции в необоротные активы. Однако амортизация будет включена в прослеживаемые постоянные расходы подразделения.

**Центры инвестиций**  
В центре инвестиций менеджеры отвечают за те же показатели что и центры прибыли, а также за капитальные инвестиции. Для оценки работы центра инвестиций используются, как правило, два показателя:

1. Рентабельность инвестиций (ROI) % = контролируемая (прослеживаемая) прибыль / контролируемые (прослеживаемые) инвестиции.
2. Остаточная прибыль = контролируемая (прослеживаемая) прибыль - вмененный процент на контролируемые (прослеживаемые) инвестиции.

Примечание: вмененный процент рассчитывается путем умножения величины контролируемых (прослеживаемых) инвестиций на стоимость капитала.

В Примере 1 ниже приведен расчет показателей рентабельности инвестиций и остаточной прибыли, а также продемонстрированы некоторые недостатки показателя рентабельности инвестиций.

**Пример 1**  
Х является подразделением компании XYZ plc. На данный момент стоимость чистых активов подразделения составляет $10 млн, а прибыль $2.2 млн в год. Стоимость капитала подразделения Х составляет 10% в год. Подразделение рассматривает два предложения.

* Предложение 1. Инвестировать $1 млн в необоротные активы, что позволит получать дополнительную ежегодную прибыль в размере $0.15 млн.
* Предложение 2. Продать часть активов по их чистой балансовой стоимости $2.3 млн, что приведет к снижению прибыли на $0.3 млн.

Выручка от продажи активов будет отнесена на счет головного офиса, а не Подразделения Х.

**Задание**  
Рассчитайте текущую рентабельность инвестиций (ROI) и остаточную прибыль (RI) Подразделения Х и продемонстрируйте, как изменятся показатели в случае реализации каждого из двух сценариев.

|  |  |
| --- | --- |
| **Текущая ситуация** |  |
| Рентабельность инвестиций | $2.2 млн / $10 млн = 22% |
| Остаточная прибыль | $2.2 млн – ($10 млн x 10%) = $1.2 млн |
|  |  |
| **Предложение 1** |  |
| Рентабельность инвестиций | $2.35 млн / $11 млн = 21.4% |
| Остаточная прибыль | $2.35 млн – ($11 млн x 10%) = $1.25 млн |
|  |  |
| **Предложение 2** |  |
| Рентабельность инвестиций | $1.9 млн / $7.7 млн = 24.7% |
| Остаточная прибыль | $1.9 млн – ($7.7 млн x 10%) = $1.13 млн |

**Комментарий**  
На данный момент рентабельность инвестиций превышает стоимость капитала, а остаточная прибыль положительна. Таким образом, деятельность подразделения можно считать эффективной.

Предложение 1 выгодно для компании, так как обеспечивает доходность 15% ($0.15 млн / $1 млн), что выше стоимости капитала. Однако если предложение будет принято, показатель рентабельности инвестиций Подразделения Х снизится, то есть менеджер подразделения может отказаться от Предложения 1. Такое решение менеджера будет являться дисфункциональным. Если будет принято Предложение 1 остаточная прибыль подразделения увеличится, то есть данный показатель будет способствовать принятию решения, согласующегося с принципом совпадения целей.

Предложение 2 невыгодно для компании, так как активы, которые предполагается продать, обеспечивают доходность 13% ($0.3 млн / $2.3 млн), что выше стоимости капитала. Тем не менее, при этом сценарии показатель рентабельности инвестиций  
Подразделения Х увеличится, то есть менеджер подразделения может принять Предложение 2. Такое решение будет являться дисфункциональным. Остаточная прибыль в при этом сценарии уменьшится, то есть данный показатель опять будет мотивировать менеджера к принятию решения, согласующегося с принципом совпадения целей.

### Относительные преимущества рентабельности инвестиций и остаточной прибыли

Рентабельность инвестиций является относительным показателем и, таким образом, обладает соответствующими недостатками. Например, у менеджера имеется возможность взять кредит в банке на любую сумму под 10% годовых. Какой подход будет более разумным: взять кредит в размере $100 и инвестировать под 25% или $1 млн и инвестировать под 15%?

Очевидно, что меньшая инвестиция имеет более высокую рентабельность, однако она обеспечивает абсолютный чистый доход (остаточную прибыль) всего $15 в год после вычета стоимости кредитования. Большая инвестиция обладает меньшим показателем рентабельности, но принесет чистый доход в размере $50,000.  
Остаточная прибыль, являясь абсолютным показателем, обеспечивает выбор проекта, максимизирующего благосостояние инвестора.

Кроме того, остаточная прибыль связана с показателем чистой приведенной стоимости, который является лучшим способом принятия инвестиционных решений. Приведенное значение остаточной прибыли проекта равно чистой приведенной стоимости проекта. В долгосрочной перспективе, компании, стремящиеся к увеличению остаточной прибыли, также увеличат и чистую приведенную стоимость и, соответственно, благосостояние акционеров. Недостатки показателя остаточной прибыли проявляются при сравнении работы подразделений разных масштабов. Более крупные подразделения, как правило, показывают более высокую остаточную прибыль, но чаще всего это связано с размером подразделения, а не его эффективной работой.

К преимуществам остаточной прибыли можно отнести также возможность использования для расчета вмененного процента различных показателей стоимости капитала, которая может быть скорректирована с учетом риска конкретных проектов.

Вопросы

1 Раскройте основные подходы к децентрализации и центрам ответственности, пояснить преимущества и ограничения в контексте вашего объекта исследования

2 Раскройте особенности подходов к управлению подконтрольности затрат в контексте вашего объекта исследования

3 Поясните применение подходов по децентрализации управления на примере вашего объекты исследования

Источники

## 1 ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ НАО «КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АЛЬ-ФАРАБИ» НА 2022 - 2026 ГОДЫ

## 2 Закон Республики Казахстан «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КОДЕКС РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН (с изменениями и дополнениями по состоянию на 12.09.2022 г.)».

## 3 Закон Республики Казахстан от 13 мая 2003 года № 415-II «Об акционерных обществах».

## 4 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана "Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество" 02 сентрября 2024

5 Государственная программа «Цифровой Казахстан»

6. Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан»

от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК.

Additional  
7. Amankeldi N. Svyatov S., A.Adambekova The Realization of Academic Freedom as the Basis of Assurance of Higher Education Quality. IJEFI-EconJ - International Journal of Economics and Financial Issues (ISSN21464138-Turkey-Scopus), 2015.-№5, 80-88р ИФ-0,15 **Scopus indexed Journals**

8 Kazbekova K. Bohayev D. Adambekova A. Bank Risk Management in the Conditions of Financial System Instability. Entrepreneurship and sustainability issues // Entrepreneurship and sustainability issues, Вильнюс 2020, 7. – С.1599-1614

#### 9 [SMALL FIRMS’ CAPITAL STRUCTURE AND PERFORMANCE](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85130998199&origin=resultslist&sort=plf-f)

[Kokeyeva, S.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57718644200), [Hájek, P.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35726855800), [Adambekova, A.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56027322700)

[Ikonomicheski Izsledvania](https://www.scopus.com/sourceid/13500154704?origin=resultslist), 2022, 31(4), стр. 128–144

#### 10 [THE INFLUENCE OF THE CAPITAL MARKET (FINANCIAL INSTRUMENTS) ON ECONOMIC GROWTH IN KAZAKHSTAN AND CIS COUNTRIES](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85190352940&origin=resultslist)

[Omir, A.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58984835000), [Adambekova, A.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56027322700), [Khishauyeva, Z.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208010179), [Zhanibekova, G.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189456833), [Amankeldi, N.](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006804100)

[**ECONOMICS - INNOVATIVE AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL**](https://economicsrs.com/index.php/eier/index), 2024, 12(1), страницы 227–239

11 Kazakhstan and China in the context of economic oil and gas cooperation, Вестник ЕНУ им Л.Гумилева №2,2023 в соавторстве Хань Найчао

12 «Орталық Азия елдерінің инвестициялық тартымдылығы: факторлары және рейтингтік критерийлері» //Вестник университета Туран – 2023. – №. 3. – С. 153-169. В соавторсте Аппазов А, Адамбеков Н.Т., Аманкелды Н.А..

1. ЛИЗИНГ КАК ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, \\ Казахстан -Спектр (КИСИ) 2023, №3, с70-84. В соавторстве Урпежанов С. <https://doi.org/10.52536/2415-8216.2023-3.05>
2. Scientific justification for the specific application of ESG principles, Вестник КазНУ, 2023,№4
3. Investment Analysis Methodology: Overview and Application, Вестник ЕНУ, 2023 №4

16 Государственное управление через призму экономических теорий. CAER. 2023. №6 . c.129-149 в соавторстве с Муслимовым Р. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-6-129-149>

1. REGIONAL RESOURCE PROVISION MAP: METHODOLOGY AND KEY APPROACHES Вестник Туран, 2024, №2
2. ESG commitment: scientific rationale for relevance and review of practice, Вестник казуэфмт (Есиль) 2024, №2

19 КАПИТАЛ ҚҰРЫЛЫМЫ, ТАБЫСТЫЛЫҚ ЖӘНЕ ТӘУЕКЕЛ: ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ӨНЕРКӘСІП СЕКТОРЫНДАҒЫ ШАҒЫН КОМПАНИЯЛАРДЫ ЗЕРТТЕУ CAER. 2024. №2

20. Economic Review of the National Bank of the Republic of Kazakhstan  
21. The journal "Bulletin of KazNU named after al-Farabi (economic series)"  
22. The magazine "Kazakhstan Securities Market"  
23. www.nationalbank.kz.  
24. [www.kase.kz](http://www.kase.kz)

25 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000516>