

ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ
Экономика және бизнес жоғары мектебі
Басқару бөлімі

«Басқарушылық талдау және болжау»
Дәріс жазбалары

Алматы 2025 ж

Мазмұны

- 1-бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы басқару талдауының рөлі: саланың ерекшеліктері
- 2-бөлім: Стратегиялық менеджментті талдаудың әдістері мен әдістері
- 3-бөлім: Операциялық және ағымдағы басқаруды талдаудың әдістері мен әдістері
- 4-бөлім: Жауапкершілік орталықтарын басқаруды талдау: негізгі бағалау көрсеткіштері
- 5-бөлім: Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері
- 6-бөлім: Өнімділіктің балама көрсеткіштері
- 7-бөлім: Басқару талдауындағы мінез-құлық туралы ойлау: Тәуекелдік аппетит критерийлері
- 8-бөлім: Басқару шығындарын талдау: өзара бағалау. 1-бөлім
- 9-бөлім: Басқару шығындарын талдау: өзара бағалау. 2-бөлім
- 10-бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы бюджеттік емес басқару
- 11-бөлім: Шешім қабылдаудағы белгісіздік және тәуекел
- 12-бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы рөл, тәсілдер және негізгі әдістердегі болжау және модельдеу
13. бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы болжау және модельдеу құралдары.
14. бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы болжау және модельдеу: Тестілеу
15. бөлім: Басқару шешімдерін қабылдаудағы болжау және модельдеу. Қолдану: Көрнекілік, Түсіндіру

7. Тақырып: Басқару талдауындағы мінез-құлық туралы ойлау: Тәуекелдік аппетит критерийлері.

Мақсаты: Зерттеу бағытын ескере отырып, мінез-құлық ойлауының негізгі аспектілерін және оның басқару талдауындағы рөлін ашу.

Контур

1. Бақылаудың мінез-құлық аспектілері: Басқаруды талдаудағы рөлі
2. Сенім және бақылау басқару талдауының критерийлері ретінде
3. Персоналдың жұмысын бағалау: Басқаруды талдау әдістері

Кәсіпорын қызметінің қаржылық емес көрсеткіштері – бұл мәндері физикалық бірліктермен, үлестермен немесе пайыздармен көрсетілген. Есептеуде ақша бірлігімен өлшенетін көрсеткіштер пайдаланылмайды. Қаржылық емес көрсеткіштер көбінесе барлық сатылған өнімнің өзіндік құны болып табылатын табыс сияқты қаржылық көрсеткіштерді есептеу үшін негіз болып табылады, ал сатылған тауарлар заттай бірліктерде көрсетіледі, бұл оларды қаржылық емес көрсеткішке айналдырады.

Кәсіпорын қызметін қаржылық емес көрсеткіштерді пайдалана отырып талдау мақсаттарының бірі салыстыру кезінде ақшалай факторлардың әсерін жою

болып табылады. Мысалы, Мәскеудегі еңбек шығындары Воронежге қарағанда қымбатырақ, сондықтан екі қаланың жалақысын салыстыру мағынасыз. Табыстылық та фактор болып табылады: Мәскеуде сату жоғары болады, бірақ ресурстар қымбатырақ болады; перифериялық муниципалитетке қарағанда миллионнан астам халқы бар қалада тұтынушыларды сатып алу шығындары жоғары болады. Егер стратегияға сәйкес біз әртүрлі аймақтарда әртүрлі баға саясатын қолданатын болсақ, басқару тиімділігін кіріспен емес, сатылған тауарлар санымен бағалау керек. Қаржылық емес көрсеткіштер алдында тұрған тағы бір міндет – ақшалай ақпаратты толықтыру және басқа перспективаны қамтамасыз ету. Мысалы, бір сатушы айына ондаған шағын сатылымдарды, екіншісі бірнеше үлкен және үштен бірі біріншіге қарағанда аз сатуды жасайды, бірақ олардың тұтынушылары тұрақты болып, көп нәрсеге қайтады. Көріп отырғанымыздай, сату көрсеткіштерін талдау үшін тек бір адамға сату жеткіліксіз болады.

Қаржылық емес көрсеткіштер процестердің мәнін, ресурстардың жағдайын және оларды пайдалану қарқындылығын көрсетеді. Олар көбінесе қаржылық мақсаттарға қол жеткізудің жетекші көрсеткіштері ретінде қызмет етеді. Мысалы, егер біз қазірдің өзінде күніне бір адамға шаққандағы сату көлемінің төмендеуін, қуатты пайдаланудың төмендеуін, ақаулы өнімдердің пайыздық үлесін арттыруды және т.б. көрсек, пайда күткеннен төмен болады. Қаржылық емес көрсеткіштер процестердің мәнін, ресурстардың жағдайын және оларды пайдалану қарқындылығын көрсетеді.

Қаржылық емес көрсеткіштердің құрылымы

Қаржылық емес көрсеткіштер үшін логикалық жіктеу критерийі олар талдау үшін пайдаланылатын кәсіпорын процестерінің функциясы немесе тобы болып табылады.

- Өндіріс;
- Жабдықтау;
- Сату;
- Логистика;
- Науқан.

Өндіріс келесі көрсеткіштермен сипатталады:

- Дайын өнім шығымы;
- ақаулық деңгейі;
- Бір адамға шаққандағы өнім;
- Өнім бірлігіне жұмсалған уақыт;
- Тоқтаулардың саны мен ұзақтығы;
- Ауысу уақыты;
- Ресурсты тұтынудың жоспарлы және нақты талдауы (электр энергиясы, шикізат, су, адам-сағат);
- Шағымдар саны.

Жабдықтау секторы үшін маңызды көрсеткіштерге тапсырыстардың уақытылы және толық орындалуы, күндер бойынша тауарлық-материалдық қор айналымы, жеткізілетін материалдар мен жабдықтардың сапасы, сәйкесінше жеткізушілерге қайтарылған және шағымдар саны жатады. «Сату»

функциясы үшін қаржылық емес көрсеткіштерге тұтынушылардың саны мен динамикасы, түбіртектегі тауарлар, қосымша сатылымдар, қайталанатын сатулар, сатушыға шаққандағы сатулар, бөлшек сауда алаңының шаршы метріне, сөренің бір сызықтық метріне және т.б.

Интернет-экономика бізге «бірлік экономикасы» деп аталатын сатылымды талдау үшін бірқатар қосымша көрсеткіштерді ұсынды: сатып алынған пайдаланушылар саны, пайдаланушыдан тұтынушыға түрлендіру, төлем жасайтын тұтынушылар саны және бір тұтынушыға шаққандағы төлемдер немесе сатып алулардың орташа саны.

Логистикалық талдау қаржылық емес көрсеткіштерді пайдаланады, мысалы, көлік құралын пайдалану деңгейі, тұтынушылардың қанағаттануы, жеткізу уақыты, кешігулер саны, жеткізу кезінде өнімнің зақымдалуы және т.б.

Жарнама нарық үлесі, ықтимал тұтынушылар/қоңыраулар/веб-сайтқа кіру/жаңалықтар бюллетеніне жазылулар саны, басу үшін түрлендіру жылдамдығы (CTR), әлеуметтік желідегі бейнені ұнатулар мен репосттар саны, бренд туралы хабардар болу және таза промоутер ұпайы (NPS) сияқты көрсеткіштер арқылы талданады. Ресурстардың жай-күйі мен құрылымын сипаттайтын көрсеткіштерді бөлек анықтау керек:

- жабдық;
- персонал;
- шикізат материалдары.

Жабдықтың жай-күйі қуаттылық және оны пайдалану коэффициенті, ауысымдық жұмыс көлемі, қызмет көрсетілетін жабдықтың пайызы, кәсіпорын ішіндегі жабдық/көлік үлесі, энергия, мұнай және жабдық бірлігіне отын шығыны, бір кезеңдегі жөндеу жұмыстарының саны, тозу пайызы сияқты қаржылық емес көрсеткіштерді пайдалана отырып талданады.

Персоналды талдау үшін келесі деректер пайдаланылады:

- қызметкерлер саны;
- еңбек өнімділігі;
- жалпы сандағы әртүрлі санаттардың үлесі (мысалы, жаңа қызметкерлердің, инженерлік-техникалық қызметкерлердің, жоғары білімі барлардың,

АЖ/ТҚҚ бойынша оқытылатындардың, өрт қауіпсіздігінің, қор нарығында жұмыс істеуге сертификатталғандардың және т.б. үлесі);

- жыл сайынғы қызметкерлердің жұмысын тексеру нәтижелері;
- орташа жас;
- компаниядағы жұмыс өтілі;
- қызметкерге қатысты шағымдар немесе талаптар саны;
- өндіріс деңгейі

Жарақаттар және т.б.

Шикізат үшін баптар бойынша қойма баланстары, дайын өнімге және нақты тұтынуға арналған шикізат шығыны нормалары, қалдық нормалары және т.б. сияқты көрсеткіштер қолданылады.

Басқару сапасын талдау үшін қажетті көрсеткіштер бөлек анықталуы керек. Мысалы, басқару деңгейлерінің саны, бір басшыға шаққандағы

бағыныштылар саны, бөлімдердің сапалық және сандық құрамы, өндіріске енгізілген жаңа әзірлемелер мен жаңа өнімдер саны, жоспарлау сапасы, жоспарлы қызметкерлерді қысқарту (оңтайландыру), шешім қабылдау жылдамдығы, қызметкерлер мен тұтынушылардың қанағаттану көрсеткіштері.

Белгілі бір топқа көрсеткіштерді тағайындау өте ерікті; HR менеджері немесе маркетинг әртүрлі топтардың көрсеткіштерін пайдалана алады.

Соңғы уақытта тұрақты даму көрсеткіштері — кәсіпорындардың әлеуметтік жауапкершілігі және қоршаған ортаға зиянсыздығы — балалар еңбегін пайдаланбау, тек қайта өңделетін материалдарды пайдалану, өнімде қайта өңделген материалдарды пайдалану, көміртегі ізі, ГМО пайдалану және кәсіпорынның әлеуметтік дамуға қосқан үлесі туралы көрсеткіштер барған сайын танымал бола бастады. Ведомстволық деңгейде бақыланатын және жоспарланатын көрсеткіштердің саны шектелуі керек, әйтпесе оларды есептеу және талдау үшін ақпаратты жинау және өңдеу шығындары негізделгеннен жоғары болуы мүмкін.

Тиімділіктің қаржылық емес көрсеткіштерінің технологиялық аспектілері Қаржылық емес көрсеткіштер көп болуы мүмкін, олардың саны мен әртүрлілігі компанияның бизнес профиліне және қолданылатын технологияларға байланысты. Мысалы, компанияда белгілі бір жабдық немесе шикізат жетіспеуі мүмкін және оның қызметінің осы аспектісін сипаттайтын көрсеткіштер қолданылмайды.

Кейбір көрсеткіштер жағдайға байланысты өздерінің «полярылығын» өзгерте алады. Мысалы, қызметкерлер санының азаюы кәсіпорынның жағдайының нашарлауын көрсетуі мүмкін, нәтижесінде жағымсыз әсер болуы мүмкін немесе бұл инновацияның жоғарылауын, қол еңбегін машиналармен алмастыруды, жаңа технологияларды енгізуді және робототехниканы көрсетуі мүмкін, нәтижесінде оң нәтиже береді.

Ведомстволық деңгейде бақыланатын және жоспарланған көрсеткіштердің саны шектелуі керек; әйтпесе, оларды есептеу және талдау үшін ақпаратты жинау және өңдеу құны негізделгеннен жоғары болуы мүмкін. Басшылық тікелей функцияларына емес, есеп беруге көбірек уақыт бөледі. 10-15 индикаторлар бөлім ішінде жинауға ұсынылатын ең жоғары көрсеткіш болып табылады, бұл ретте басшы бақылай алатын көрсеткіштерге артықшылық беріледі. Кәсіпорын деңгейінде басқару есептері нақты уақыт режимінде жиналған деректер негізінде кез келген көрсеткішті, қызметтің кез келген бөлінуін алуға болатындай технологиялық деңгейде жүргізілетін кезде идеалды жағдай болып табылады. Бұл идеал шындыққа жақындап келеді. 1C:ERP Enterprise Management сияқты заманауи технологиялық шешімдер ақпаратты өте икемді өңдеуге мүмкіндік береді, бірақ бұл үшін әлі де деректер маманының қатысуы қажет. Интернет-компаниялар деректерді жинаудың ең жоғары деңгейіне ие, ал олардың қызметін аналитикалық қамту ең жоғары.

Қаржылық емес көрсеткіштердің жеке жүйесін оқшаулау және құру мағынасы жоқ. Жан-жақты талдаулар алу үшін қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштер бір жүйеге және ақпараттық ортаға біріктірілуі керек.

Ұйымның қаржылық емес көрсеткіштер жүйесі

Қаржылық емес көрсеткіштер де қаржылық сияқты кәсіпорынның ақпараттық-аналитикалық ортасының бөлігі болып табылады. Олар бір-бірін толықтырады және байытады, басқа, нәтижелі және мақсатты индикаторлар үшін болжау және түсіндіру факторлары қызметін атқарады. Сондықтан қаржылық емес көрсеткіштердің жеке жүйесін оқшаулау және құру мағынасы жоқ; жан-жақты аналитика мен ақпараттың әрқашан қолжетімді болуын қамтамасыз ету үшін көрсеткіштердің екі түрі де бір жүйеге және ақпараттық ортаға біріктірілуі керек. Мәселе теңдестірілген тәсілді әзірлеуге, есеп беру мақсаттары мен көрсеткіштер жүйесін әзірлеу кезінде шығындарды сәйкестендіруге келіп тіреледі, осылайша алынған есептерді қолдау құны ақылға қонымды шектерде қалады. Көрсеткіштер операциялық және стратегиялық аумақтарды қамтитын компания қызметінің ең маңызды аспектілерін қамтуы керек.

Компания ішінде мұндай жүйені дамытуға дайын адамды табу қиын. Мұндай маман компанияның қызметі мен ішкі процестерін терең түсінетін, сонымен бірге стратегиялық көзқарасы бар менеджер болуы керек. Мұндай жобаларды жүзеге асыруда жоғары тәжірибесі бар сыртқы кеңесшіні жалдау жақсы нұсқа болар еді, өйткені әрбір нақты компанияның бірегей көрсеткіштеріне қарамастан, жүйені әзірлеудің жалпы принциптері мен әдістері ортақ.

Р.Каплан және Д.Нортон әзірлеген белгілі және жақсы дамыған әдістеме бар – теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (BSC).

Нортон мен Каплан ұсынған классикалық BSC құрылымы төрт құрамдас бөлікке бөлінеді:

1. Қаржы.
2. Тұтынушылар.
3. Ішкі процестер.
4. Оқу және өсу.

Осы құрылым бойынша топтастырылған қызметтің негізгі көрсеткіштері берілген саладағы табыс дәрежесін көрсетеді, ол өз кезегінде стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге жауап береді. Сонымен қатар, бұл тәсілде көбінесе қаржылық емес тиімділік көрсеткіштеріне басымдық беріледі.

Балансталған көрсеткіштер жүйесі көптеген енгізулері бар жақсы дамыған технология, бірақ ол стандарт емес. Шығармашылық тәсілдер мен өзіңіздің стратегиялық көзқарасыңыз өзіңіздің бірегей өнімділік көрсеткіштері жүйесін әзірлеу үшін пайдаланылуы мүмкін және пайдаланылуы керек.

Сұрақтар

1. Зерттеу пәнінің контекстінде бақылаудың мінез-құлық аспектілерін және оның басқару талдауындағы рөлін түсіндіріңіз.
2. Сенім мен бақылаудың негізгі аспектілерін зерттеу пәнінің контекстінде басқару талдау құралдары ретінде түсіндіріңіз.

3. Өзіңіздің зерттеу пәніңіздің контекстінде басқару талдауында персонал қызметін бағалаудың негізгі тәсілдерін түсіндіріңіз.

Дереккөздер

- 1 «ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ» ҰБТ-НЫҢ 2022-2026 ЖЫЛҒА АРНАЛҒАН ДАМУ БАҒДАРЛАМАСЫ
- 2 "ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ КӘСІПКЕРЛІК КОДЕКСІ (12.09.2022 жылғы өзгерістер мен толықтырулармен)" Қазақстан Республикасының Заңы.
- 3 "Акционерлік қоғамдар туралы" Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 13 мамырдағы N 415-ІІ Заңы.
4. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың « «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу»» атты Қазақстан халқына Жолдауы, 8 қыркүйек 2025 ж.
5. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы
6. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Қазақстан Республикасының Заңы
- 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V ҚРЗ.

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, 80-88p 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

Kokeyeva, S., Hájek, P., Adambekova, A.

Ikonomicheski Izsledvania, 2022, 31(4), стр. 128–144

10 THE INFLUENCE OF THE CAPITAL MARKET (FINANCIAL INSTRUMENTS) ON ECONOMIC GROWTH IN KAZAKHSTAN AND CIS COUNTRIES

Omira, A., Adambekova, A., Khishauyeva, Z., Zhanibekova, G., Amankeldi, N.

ECONOMICS - INNOVATIVE AND ECONOMICS RESEARCH JOURNAL, 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 соавторстве Аппазов А, Адамбеков Н.Т., Аманкелды Н.А..

- 13 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>

- 14 Scientific justification for the specific application of ESG principles, Вестник КазНУ, 2023,№4

- 15 Investment Analysis Methodology: Overview and Application, Вестник ЕНУ, 2023 №4

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

- 17 REGIONAL RESOURCE PROVISION MAP: METHODOLOGY AND KEY APPROACHES Вестник Туран, 2024, №2

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