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 3 Методы и приемы оперативного и текущего управленческого анализа.

Цель: раскрыть методы и приемы оперативного и текущего управленческого анализа с учетом профиля исследования.

План

1 Метод целевого управления себестоимостью

2 Метод стоимостного анализа

3 Метод функционального анализа

Целевое управление себестоимостью и учет затрат жизненного цикла считаются относительно современными технологиями управленческого учета, поэтому сначала имеет смысл кратко рассмотреть подход к учету затрат, который принято считать традиционным.

Как правило, традиционный метод учета затрат предусматривает расчет производственной себестоимости продукта на базе ресурсов, которые используются для его изготовления. Себестоимость каждой произведенной единицы включает переменные затраты на прямые материалы, прямой труд и переменные накладные расходы (общая сумма представляет собой маржинальные затраты), а также долю постоянных производственных затрат. Постоянные производственные затраты могут включаться в себестоимость продукта на базе общей ставки поглощения затрат (в методе полного поглощения затрат) или на базе драйверов затрат (в методе учета затрат по видам деятельности (ABC)). Метод ABC является более сложным, но почти всегда более точным. Однако какой бы метод учета не использовался, накладные расходы, которые включаются в себестоимость продукта, обычно рассчитываются на базе бюджетных накладных расходов за период.

После того, как рассчитана полная себестоимость продукта, к ней добавляется наценка или маржа прибыли для формирования цены. Наценка выбирается таким образом, чтобы при достижении запланированного уровня продаж организация получала прибыль.

У этого подхода есть два недостатка:

1. Цена продукта основана на его себестоимости, однако может оказаться, что никто не захочет покупать продукт по этой цене. Продукт может включать характеристики, не представляющие ценности для потребителей, поэтому они не захотят за них платить, при этом продукты конкурентов могут оказаться дешевле или обеспечивать лучшее соотношение цены и качества. Эту проблему пытается преодолеть метод целевого управления себестоимостью.
2. В себестоимость включаются только текущие расходы. Это маржинальные затраты плюс доля постоянных затрат за текущий учетный период. Однако компания может нести и другие важные расходы, не относящиеся ни к одной из этих категорий, но без которых невозможно производить продукцию. Примерами могут служить затраты на исследования и разработки, а также любые расходы на завершение работ и вывод из эксплуатации, возникающие в конце срока жизни продукта. Эти затраты должны быть учтены, особенно если цена на продукт должна быть достаточно высокой чтобы он приносил компании прибыль. Для получения прибыли общий доход должен превышать общие расходы в долгосрочной перспективе. Эту проблему пытается преодолеть метод учета затрат жизненного цикла

### Целевое управление себестоимостью

Целевое управление себестоимостью – это рыночный подход к учету затрат, основанный на маркетинговых технологиях. Королевский институт маркетинга определяет маркетинг как

«Управленческий процесс, направленный на выявление, прогнозирование и удовлетворение потребностей потребителей».

При рыночном подходе главную роль играют потребители, а в задачу отделов маркетинга входит поиск ответов на следующие вопросы:

* Является состав потребителей однородным или может быть разбит на разные сегменты?
* Какие характеристики продукта являются важными для каждого сегмента рынка?
* Какую цену потребители готовы платить за продукт?
* С какими продуктами или услугами конкурентов потребители сравнивают наши продукты или услуги?
* Как мы будем рекламировать и распространять наши продукты? (эти виды деятельности также требуют расходов).

Много ли смысла в том, что руководители, инженеры и бухгалтеры сидят в своих кабинетах, придумывая продукты, запуская их в производство и добавляя, скажем, 50% наценку к их себестоимости, в надежде, что эти продукты будут продаваться? В лучшем случае это корпоративное высокомерие, в худшем – корпоративное самоубийство.

Обратите внимание, что рыночный подход не является пассивным, и руководство не может рассчитывать на то, что потребители сами придут и поделятся своими идеями. Необходимо предугадывать потребности потребителей, например, путем разработки пилотных моделей и использования различных методов исследования рынка.

Поэтому действительно важной информацией, касающейся нового продукта, является:

Конечно компания не может диктовать свои условия рынку, потребителям или конкурентам. Компания должна производить нужный продукт, продавать его по конкурентной цене, и в то же время получать прибыль. Чтобы прибыль была приемлемой, затраты должны быть достаточно низкими. Вместо того, чтобы формировать цену на базе затрат, добавляя к ним желаемую маржу прибыли, метод целевого управления себестоимостью берет за основу предполагаемую рыночную цену, из которой вычитается установленная маржа прибыли и получается целевая себестоимость. Задача компании заключается в том, чтобы не превышать эту себестоимость.

**Пример**  
Если компания обычно использует наценку к себестоимости в размере 50% и предполагает, что новый продукт будет успешно продаваться по цене $12, то максимальная производственная себестоимость продукта должна составлять $8:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты  100%  $8 | + | Наценка  50%  $4 | = | Цена реализации  150%  $12 |

Это важное ограничение, которое компания должна соблюдать. Для этого может быть предпринят ряд действий, основными из которых являются:

* создание многофункциональных команд, состоящих из специалистов по маркетингу, бухгалтеров, производственных менеджеров, специалистов по контролю качества и др. Эти команды имеют жизненно важное значение для принятия решений в части проектирования и производства, целью которых является определение оптимальной, с точки зрения покупателей, комбинации цены и характеристик продукта;
* акцент на стадии планирования и проектирования. Этот этап очень важен с точки зрения себестоимости продукта, потому что если какие-то характеристики оказываются слишком дорогими для производителя, не имеет значения, насколько эффективен производственный процесс, все перекроет борьба за получение удовлетворительной прибыли.

Вот некоторые из решений, принимаемых на этапе проектирования, которые могут влиять на себестоимость продукта:

* характеристики продукта;
* устранение «избыточности» при проектировании;
* количество необходимых компонентов;
* стандартные и нестандартные компоненты;
* сложность обработки и изготовления продукта;
* место производства продукта;
* собственное производство и аутсорсинг;
* качество продукта;
* размер партий продукта.

Из этого писка становится понятно, что учет затрат по видам деятельности также может играть важную роль в целевом управлении себестоимостью. Понимая причины возникновения и изменения затрат (драйверы затрат), компания может лучше их контролировать. Например, затраты можно снизить за счет увеличения размера партии или уменьшения количества компонентов, проходящих через склад. Здесь также важную роль может сыграть стоимостной инжиниринг (или стоимостной анализ). Стоимостной инжиниринг направлен на снижение затрат путем выявления тех частей продукта (или услуги), которые не увеличивают его ценность. Концепция «ценности» в данном случае включает:

* потребительскую ценность (способность продукта или услуги делать то, для чего они предназначены, выполнять свою функцию) и
* воспринимаемую ценность (статус, который обеспечивает владение или использование).

Целью стоимостного инжиниринга является максимизация потребительской и воспринимаемой ценности при одновременном снижении затрат. Например, если вы продаете парфюмерную продукцию, важным элементом является дизайн упаковки. Флакон для духов может быть изготовлен из простого бесцветного стекла или пластика, и хотя это не повлияет на потребительскую ценность продукта, это может повредить его воспринимаемой ценности. Было бы неразумно пытаться существенно сократить расходы за счет экономии на упаковке. Аналогично, если компания пытается снизить затраты на производство автомобиля, существует множество компонентов, которые можно заменить более дешевыми или простыми, без ущерба для воспринимаемой или потребительской ценности. Однако некоторые компоненты могут иметь жизненно важное значение для потребительской ценности (например, элементы системы подвески), а другие будут существенно влиять на воспринимаемую ценность (качество покраски и обивки салона).

Вопросы

1 Раскройте основные аспекты метод целевого управления себестоимостью в контексте вашего объекта исследования

2 Раскройте особенности применения метода стоимостного анализа в контексте вашего объекта исследования

3 Поясните применение метода функционального анализа 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>