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 5. Тема Фундаментальные показатели эффективности

Цель: раскрыть значение фундаментальных показателей эффективности в управленческом анализе с учетом профиля исследования.

План

1 Фундаментальные показатели эффективности: отраслевые аспекты

2 Остаточная прибыль и EVA в управленческом анализе

3 Разбор базовых кейсов

### Проблемы, присущие как показателю рентабельности инвестиций, так и остаточной прибыли

Оба показателя имеют следующие недостатки:

* Определить контролируемые (прослеживаемые) прибыли и инвестиции не всегда легко.
* Показатели имеют тенденцию фокусировать внимание на краткосрочной эффективности в ущерб долгосрочной. Инвестиционные проекты, имеющие положительную чистую приведенную стоимость, могут демонстрировать низкие показатели рентабельности инвестиций и остаточной прибыли в первые годы реализации проекта, в результате чего менеджеры могут отказываться от таких проектов (см. Пример 2).
* Если активы оцениваются по чистой балансовой стоимости, то  
  показатели рентабельности инвестиций и остаточной прибыли будут улучшаться по мере старения активов. Это может провоцировать менеджеров сохранять устаревшее оборудование (см. Пример 2) и отказываться от инвестиций.
* Оба показателя представляют собой попытку оценить эффективность деятельности подразделения одной цифрой. Учитывая комплексную природу современного бизнеса, необходимо использовать разные критерии оценки.
* Для расчета обоих показателей необходима оценка стоимости капитала, что может оказаться непростой задачей.

**Пример 2**  
Компания PQR plc рассматривает возможность открытия нового подразделения для управления новым инвестиционным проектом. Прогнозируемые денежные потоки нового проекта выглядят следующим образом:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистый денежный поток ($млн) | (5.0) | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |

**Задание**  
Рассчитайте чистую приведенную стоимость (NPV) проекта, а также прогнозируемые показатели рентабельности инвестиций (ROI) и остаточной прибыли (RI) за 5 лет.

**Чистая приведенная стоимость (NPV)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистый денежный поток ($ млн) | (5.0) | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| Коэффициент дисконтирования при ставке 10% | 1 | 0.91 | 0.83 | 0.75 | 0.68 | 0.62 |
| Приведенная стоимость ($ млн) | (5.0) | 1.27 | 1.16 | 1.05 | 0.95 | 0.87 |
| **NPV = $0.30 млн** |  |  |  |  |  |  |

**Рентабельность инвестиций (ROI)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистая балансовая стоимость инвестиции на начало года | 5.0 | 4.0 | 3.0 | 2.0 | 1.0 |
| Чистый денежный поток ($ млн) | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| Амортизация линейным методом | (1.0) | (1.0) | (1.0) | (1.0) | (1.0) |
| Прибыль | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| **Рентабельность инвестиций** | **8%** | **10%** | **13%** | **20%** | **40%** |

**Остаточная прибыль (RI)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Прибыль (см. расчет в таблице выше) | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| Вменённый процент | (0.5) | (0.4) | (0.3) | (0.2) | (0.1) |
| **Остаточная прибыль** | -0.1 | 0 | 0.1 | 0.2 | 0.3 |

**Комментарии:**  
В данном примере демонстрируются два аспекта. Во-первых, пример иллюстрирует потенциальный конфликт между показателем чистой приведенной стоимости и двумя показателями оценки эффективности (ROI и RI). Проект имеет положительную чистую приведенную стоимость, то есть повышает благосостояние акционеров. Однако низкие показатели рентабельности инвестиций и остаточной прибыли в первые годы могут привести к тому, что менеджер откажется от проекта. Во-вторых, в данном примере легко увидеть, что и рентабельность инвестиций, и остаточная прибыль увеличиваются с течением времени. Несмотря на одинаковые ежегодные денежные потоки, оба показателя растут по мере снижения чистой балансовой стоимости активов. Это может провоцировать менеджеров сохранять устаревшие активы.

### Нефинансовые показатели эффективности

В последние годы наблюдается тенденция к более комплексной оценке эффективности, с использованием как финансовых, так и нефинансовых показателей. Наиболее известным подходом является Сбалансированная система показателей (ССП), предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном. Одной из целей ССП является преодоление недостатков, присущих традиционным системам оценки.

Оценка, основанная на единственном показателе, будь то  
рентабельность инвестиций или остаточная прибыль, вряд ли даст полную картину эффективности деятельности подразделения.

* Оценка, основанная на единственном показателе, может подвергаться манипуляциям со стороны недобросовестных менеджеров (например, выбор Предложения 2 в Примере 1).
* Традиционный подход часто приводит к путанице между показателями и целями. Если максимизация благосостояния акционеров привязана к такому показателю, как рентабельность инвестиций, то некоторые менеджеры могут считать своей целью именно повышение рентабельности инвестиций (а не благосостояния акционеров), в результате чего будут принимать дисфункциональные решения.
* Традиционные показатели не слишком полезны для определения действий, которые необходимо предпринять. Если показатели рентабельности инвестиций и остаточной прибыли снижаются, то это свидетельствует лишь о том, что эффективность деятельности упала, но ничего не говорит о причинах падения.

При использовании сбалансированной системы показателей эффективность работы оценивается в четырех перспективах, включая следующие:

| **Перспектива** | **Вопрос** |
| --- | --- |
| Финансовая | Как мы выглядим в глазах акционеров? |
| Клиентская | Как нас видят клиенты? |
| Внутренних бизнес-процессов | В каких внутренних бизнес-процессах мы должны преуспеть? |
| Обучения и развития | Можем ли мы продолжать совершенствоваться и создавать ценность? |

Термин «сбалансированная» означает, что эффективность оценивается по всем четырем направлениям. Каждая организация сама принимает решение о том, какие показатели эффективности использовать для каждой перспективы. Области оценки должны быть привязаны к ключевым факторам успеха организации.

Ключевые факторы успеха (critical success factors, CSF) – это требования к эффективности, являющиеся главными для успешной деятельности организации (например, инновации в компании по производству бытовой электроники), которые, как правило, основаны на миссии, целях и стратегии организации.

Ключевые показатели эффективности (key performance factors, KPI) — это показатели достижения ключевых факторов успеха. Ключевые показатели эффективности должны быть:

* конкретными (т. е. оценивать рентабельность, а не «финансовую эффективность», которая может интерпретироваться по-разному разными людьми);
* измеримыми (т. е. поддающимися количественному измерению, например, «количество жалоб клиентов», а не «уровень удовлетворенности клиентов»);
* релевантными, с точки зрения оценки достижения какого-либо ключевого фактора успеха.

В Примере 3 мы рассмотрим сбалансированную систему показателей для вымышленного частного колледжа, осуществляющего подготовку студентов по программе ACCA.

**Пример 3**

| **Перспектива** | **Ключевой фактор успеха** | **Ключевой показатель эффективности** |
| --- | --- | --- |
| Финансовая | Благосостояние акционеров | Дивидендный доход в % Рост стоимости акций |
|  | Денежный поток | Фактический показатель по сравнению с бюджетным Оборачиваемость дебиторской задолженности |
| Клиентская | Сдача экзаменов | Коэффициент студентов, успешно сдавших экзамены по сравнению со средним показателем по стране Статус колледжа уровня «premier» Оценка преподавателей студентами |
|  | Гибкость | Среднее количество вариантов курсов по дисциплине (например, дневной курс, вечерний курс, дистанционный курс и т.д.) |
| Внутренних бизнес- процессов | Использование ресурсов | Заполняемость классов в % Средний размер класса Количество дней преподавания на преподавателя |
| Обучения и развития | Инновации в продуктах IT | % выручки от продуктов, которые предлагаются менее одного года Количество регистраций, поданных онлайн |

Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности обеспечивает ряд преимуществ:

* ССП оценивает деятельность в различных перспективах, а не по одному показателю;
* ССП делает бессмысленной манипуляцию показателями и их искажение, так как низкую эффективность трудно скрыть, если оценка эффективности осуществляется по нескольким параметрам;
* ССП рассматривает эффективность деятельности в долгосрочной перспективе;
* эффективность в четырех ключевых перспективах должна обеспечить долгосрочную эффективность компании в целом;  
  • ССП является гибкой системой, так как позволяет менять параметры оценки, если меняются приоритеты компании;
* «что измеряется, то выполняется» – когда менеджеры понимают, что эффективность их работы оценивается по ряду параметров, они будут стремиться к эффективности в соответствующих областях на деле, а не на словах.

Основная сложность в использовании системы сбалансированных показателей заключается в разработке нормативов для каждого ключевого показателя эффективности. Такая задача может оказаться особенно трудной для компаний, которые никогда ранее не проводили оценку эффективности. Решением может быть сравнительный анализ (бенчмаркинг) с аналогичными компаниями.

Другая сложность заключается в согласовании между собой различных ключевых показателей эффективности. Как следует оценивать работу менеджера, который продемонстрировал улучшение показателей по всем направлениям, кроме, скажем, финансовой эффективности? Одним из решений может быть требование к менеджерам улучшать показатели по всем направлениям, без возможности  
«взаимозачета» успехов и неудач.

Вопросы

1 Раскройте основные подходы к интерпретации анализа фундаментальных показателей эффективности в контексте вашего объекта исследования

2 Раскройте особенности расчета остаточной прибыли и EVA и их роль в управленческом анализе в контексте вашего объекта исследования

3 Обсуждение базовых кейсов расчета фундаментальных показателей эффективности

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>