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

Цель: раскрыть основные аспекты кросс-оценки затрат в управленческом анализе с учетом профиля исследования.

План

1 Учет затрат жизненного цикла

2 Учет затрат жизненного цикла клиента

3 Кросс-клиентская оценка в управленческом анализе

Оперативный сбор обратной связи — краеугольный камень [управления клиентским опытом](https://ngmsys.com/services/customer-experience-management). Получение полной и неискаженной картины происходящего — это то, с чего начинается работа по построению лучшего сервиса. Клиентская база должна быть покрыта сетью датчиков, фиксирующих любые отклонения и аномалии. В идеале каждое взаимодействие клиента с компанией должно заканчиваться диагностикой и анализом обратной связи.

Согласно исследованию Forrester Research 96% компания используют традиционные опросы для получения обратной связи. И только 33% компаний анализируют неструктурированную информацию (чаты, посты в соцсетях, e-mail, записи звонков, анализ эмоций по видео и голосу), чтобы оценить омниканальный опыт взаимодействия клиентов с компаниями.

Но ситуация стремительно меняется. Наиболее продвинутые компанию научились синтезировать информацию из различных источников, чтобы оценивать потребности клиентов и максимально персонифицировать их клиентский опыт. Как это работает? Например, клиент выбирает на сайте товар и одновременно звонит оператору для получения консультации. Анализ поведения покупателя на сайте в режиме реального времени помогает оператору лучше понять контекст обращения и правильно выстроить беседу. Ну, а, если клиент все-таки не совершил заказ, расшифровка звонка совместно с аналитикой посещения позволит восстановить целостную картину случившегося, что невозможно было бы сделать при анализе указанных источников по отдельности. К примеру, клиент прекратил оформление заказа после того, как оператор сказал, что доставка выбранного товара состоится через 3 дня.

*Кросс-канальная аналитика – это многомерное изображение клиентского опыта потребителей. Сочетая вместе различные источники информации, компания получает дополнительные инсайты по работе с клиентами.*

Чтобы создать модель бизнеса, в которой решения принимаются на основании данных, требуется достигнуть определенного уровня зрелости. Трекинг клиентского опыта и синтез данных — только половина дела. Научиться использовать аналитику в работе — даже более сложная задача. Внедрение нововведений всегда требует определенных усилий, так как приходится менять отлаженные процессы, ломать стереотипы и устоявшиеся подходы к работе. Другая сложность также связана с человеческим фактором. Чем больше компания, тем больше искажается сигнал, двигающийся вверх по иерархической лестнице. Никто не любит приносить начальству плохие известия. Поэтому собираемая аналитика должна быть максимально интегрирована в систему отчетности или BI. Это позволит избежать неверных интерпретаций и снизит нагрузку на сотрудников.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Исследование и анализ потребителей**  Многомерный анализ ваших клиентов и моделей их потребления |

**Проактивный клиентский сервис**

Ни одна компания не застрахована от ошибок, сбоев и проблем с качеством обслуживания. Предугадать потенциальные проблемы и потребности клиента — главный тренд в области клиентского сервиса. Умение предотвращать негативный клиентский опыт или делать его менее негативным отличает компании-чемпионы от аутсайдеров.

* Авиакомпания заранее предупреждает клиентов о задержке рейса самолета, тем самым предотвращая томительное ожидание в аэропорту и последующие претензии.
* Абонент сотовой связи получает извинения и бонусы за проблемы со связью.
* Интернет-магазин предлагает клиенту бесплатную доставку при следующем заказе, если товара не оказалось на складе.

Эти примеры иллюстрируют, как решаются проблемы с качеством и уровнем сервиса на ранней стадии ее возникновения. Почему это работает?

**Клиент становится «токсичным» не при возникновении проблемы**, а после получения обратной связи или при ее отсутствии со стороны компании. Исследования показывают, что реакцией клиента на проблемы можно активно управлять. Негатив возникает не от происшествия, а от отсутствия конструктивной реакции на него со стороны компании. Оперативная и проактивная реакция компании на проблему — лучший рецепт работы с негативным клиентским опытом.

**Восприятие одной и той же проблемы разными клиентами отличается.** Сила негативной реакции на проблему зависит от психологических особенностей покупателя и степени ущерба его интересам. Это значит, что «погасить» негатив — изменить отношение клиента к ситуации. Для этих целей, как нельзя лучше подходит коммуникация, предваряющая негативную ситуацию или следующая сразу же после ее возникновения.

Проактивный клиентский сервис строится на тезисе «надейся на лучшее, готовься к худшему». При проектировании бизнес-процессов важно охватить различные сценарии, которые могут возникнуть на том или ином его этапе. Но во многих компания вместо этих сценариев стоит заглушка под названием «сам дурак». При возникновении проблемы клиент получает дополнительную порцию стресса, сталкиваясь с равнодушием, «отфутболиванием» или просто отсутствием реакции в ответ на его обращение.

Customer journey — это путь от первого взаимодействия с компанией до расставания с ней. Если что-то пошло не так и с клиентом не удалось сохранить добрых отношений, важно максимально тепло и без проблем расстаться — вернуть деньги, извиниться, предложить небольшой презент и т.д. С одной стороны позволит снизить уровней негатива, который клиент транслирует окружению, с другой — оставляет шансы на возобновление отношений в будущем.

*Клиентский сервис должен быть ориентирован на предотвращение проблем, а не реакцию по факту.*

[Формирование лояльности клиента](https://ngmsys.com/blog/customer-loyalty) — длительный и дорогостоящий процесс, потеря клиента — дело случая. «Черт кроется в деталях». Недостаточное внимание к мелочам приводит к потере клиентов, а, значит, к потере доходов и росту расходов на привлечение и удержание клиентов.

**Адвокат клиента внутри компании**

В последние 5 лет во многих ведущих мировых компаниях появились позиции с названием Chief Customer Officer (CCO) или Chief Experience officer. Согласно исследованиям в 22% компаниях из топ-100 Fortune уже есть такая роль.

Это ответ на изменения, которые происходят в потребительских моделях поведения. Клиенты становятся все более требовательными и избирательными особенно молодое поколение. Причем это касается не только массового рынка, но и сегмента B2B. Для успешной работы с потребителями уже недостаточно просто хорошо понимать, кто и что они покупают. Повышение LTV, обеспечение высокого уровня сервиса, сбор и анализ обратной связи по поводу качества продукции, построение доверительных отношений и коммуникации с клиентами — это разноплановые задачи, которые, как правило, выполняют различные подразделения компании. Но эти отдельные кусочки пазла формируют общую картину клиентского опыта. И нужен кто-то, кто этот пазл может собрать. Подразделения продаж, маркетинга и обслуживания редко работают в тандеме и гармонии между собой. Нужен человек, кто запряжет эту «тройку» и придаст ей нужное направление.

*В компании должен быть человек, который отвечает за клиентский опыт. Его задача заключается в защите интересов клиентов внутри компании за счет организации кросс-функционального взаимодействия между различными подразделениями, вовлеченными в работу с клиентами.*

Каким должен быть CCO?

**Авторитетным.** В крупных компаниях модель работы с клиентами нередко строится по принципу «хвост виляет собакой». Подразделения, выполняющие поддерживающие функции (финансы, юридический отдел, безопасность, ИТ-отдел и т.д.), диктуют, как работать с потребителями. В результате процессы строятся не так, как удобно клиенту, а так, как выгодно конкретным подразделениям, у которых по тем или иным причинам есть больший политический вес. CCO должен быть хорошим переговорщиком и обладать достаточными полномочиями, чтобы вести равноправный диалог с различными подразделениями компании и отстаивать клиентоориентированный подход.

**Неравнодушным.** По иронии судьбы я встречал немало руководителей, которые буквально ненавидели своих клиентов. Понятно, что в таких случаях разговор о клиентоориентированности идет сквозь плотно сжатые зубы и ограничивается декларациями и директивами. Возможно, это эффект выгорания. Не так давно Bain & Company и Netsurvey провели исследование среди 200 тысяч сотрудников в 60 странах мира и выяснили, что самые нелояльные сотрудники — это те, кто работает с клиентами!

Поэтому крайне важны личные качества CCO. Есть такой тип людей, которые получают удовольствие от работы с клиентами. Они транслируют правильное мировоззрение, как внутри компании и при взаимодействии с потребителями. Если такой человек оказывается «на борту» и он обладает возможностями влияния на политику работы с клиентами, то это обязательно скажется на качестве клиентского опыта потребителей.

Вопросы

1 Поясните основные подходы к учету затрат жизненного цикла в контексте вашего объекта исследования

2 Раскройте основные аспекты учета затрат жизненного цикла клиента в контексте вашего объекта исследования

3 Раскройте основные подходы к кросс-клиентской оценке в управленческом анализе в контексте вашего объекта 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>