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. Ч2

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

План

1 Управленческий анализ маржинальных затрат

2 Анализ метода полных затрат: управленческий подход

3 Управление затратами в рамках ценовых стратегий

Большую роль в обосновании управленческих решений в бизнесе играет маржинальный анализ, методика которого базируется на изучении соотношения между тремя группами важнейших экономических показателей: издержками, объемом производства (реализации) продукции и прибылью, и прогнозировании величины каждого из этих показателей при заданном значении других.

Данный метод управленческих расчетов называют еще анализом безубыточности или содействия доходу. Он был разработан в 1930 г. американским инженером Уолтером Раутенштрахом как метод планирования, известный под названием графика критического объема производства. Впервые подробно был описан в отечественной литературе в 1971 г. Н.Г. Чумаченко, а позднее — А.П. Зудилиным.

В основу методики положено деление производственных и сбытовых затрат в зависимости от изменения объема производства на переменные и постоянные и использование категории маржинального дохода.

Маржинальный доход предприятия — это выручка минус переменные издержки. Маржинальный доход на единицу продукции представляет собой разность между ценой этой единицы и переменными затратами на нее. Он включает в себя не только постоянные затраты, но и прибыль.

Маржинальный анализ (анализ безубыточности) широко применяется в странах с развитыми рыночными отношениями. Он позволяет изучить зависимость прибыли от небольшого круга наиболее важных факторов и на основе этого управлять процессом формирования ее величины.

Основные возможности маржинального анализа состоят в определении:

* безубыточного объема продаж (порога рентабельности, окупаемости издержек) при заданных соотношениях цены, постоянных и переменных затрат;
* зоны безопасности (безубыточности) предприятия;
* необходимого объема продаж для получения заданной величины прибыли;
* критического уровня постоянных затрат при заданном уровне маржинального дохода;
* критической цены реализации при заданном объеме продаж и уровне переменных и постоянных затрат.

С помощью маржинального анализа обосновываются и другие управленческие решения: выбор вариантов изменения производственной мощности, ассортимент продукции, цены на новое изделие, вариантов оборудования, технологии производства, приобретения комплектующих деталей, оценки эффективности принятия дополнительного заказа и др.

## **Основные этапы анализа**

1. Сбор, подготовка и обработка исходной информации, необходимой для проведения анализа.
2. Определение суммы постоянных и переменных издержек на производство и реализацию продукции.
3. Расчет величины исследуемых показателей.
4. Сравнительный анализ уровня исследуемых показателей, факторный анализ изменения уровня исследуемых показателей.
5. Факторный анализ изменения уровня исследуемых показателей.
6. Прогнозирование их величины в изменяющейся среде.

Проведение расчетов по методике маржинального анализа требует соблюдения ряда условий:

* необходимость деления издержек на две части — переменные и постоянные;
* переменные издержки изменяются пропорционально объему производства (реализации) продукции;
* постоянные издержки не изменяются в пределах релевантного (значимого) объема производства (реализации) продукции, т.е. в диапазоне деловой активности предприятия, который установлен, исходя из производственной мощности предприятия и спроса на продукцию;
* тождество производства и реализации продукции в рамках рассматриваемого периода времени, т.е. запасы готовой продукции существенно не изменяются;
* эффективность производства, уровень цен на продукцию и потребляемые производственные ресурсы не будут подвергаться существенным колебаниям на протяжении анализируемого периода;
* пропорциональность поступления выручки объему реализованной продукции.

Одним из самых простых и эффективных методов маржинального анализа с целью оперативного, а также стратегического планирования является анализ «издержки — объем — прибыль», который позволяет отследить зависимость финансовых результатов бизнеса от издержек и объемов производства.

Анализ «издержки — объем — прибыль» служит для ответа на важнейшие вопросы, возникающие перед финансистами предприятия на всех четырех основных этапах его денежного оборота:

## **I этап**

* Сколько наличного капитала требуется предприятию?
* Каким образом можно мобилизовать эти средства?
* До какой степени можно доводить финансовый риск, используя эффект финансового рычага?

## **II этап**

* Что важнее для предприятия на данном этапе его деятельности: высокая рентабельность или высокая ликвидность?
* До какой степени можно увеличивать или снижать силу операционного рычага, маневрируя переменными и постоянными издержками, и изменять тем самым уровень предпринимательского риска, связанного с предприятием?
* Что дешевле: приобретение или аренда недвижимости?
* Следует ли продавать продукцию ниже ее себестоимости?
* Какого продукта производить больше: А или Б?
* Как отзовется на прибыли эффект изменения объема производства и сбыта?

## **III этап**

* Каким должен быть оптимальный уровень товара, чтобы удовлетворять клиентов, но не связывать при этом слишком много оборотных средств?
* Какова оптимальная величина получаемого предприятием краткосрочного кредита, позволяющая обеспечивать и стимулировать продажу товара в рассрочку, при одновременном снижении вероятности возникновения безнадежных долгов и минимизации средств, отвлекаемых дебиторской задолженностью?

## **IV этап**

* Какую часть прибыли распределять в качестве дивидендов?
* Какая часть нарабатываемого экономического эффекта уходит на погашение долгов и процентов по ним? Не чрезмерный ли это груз для предприятия?
* Каким образом можно снизить суммы выплачиваемых налогов?

Ключевыми элементами маржинального анализа служат финансовый и операционный рычаги, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия.

**Действие операционного рычага** проявляется в том, что любое изменение выручки от продажи всегда порождает более сильное изменение прибыли. Этот эффект обусловлен различной степенью влияния динамики постоянных и переменных затрат на формирование финансовых результатов деятельности предприятия при изменении объема производства. Чем больше уровень постоянных издержек, тем больше сила воздействия операционного рычага. Указывая на темп падения прибыли с каждым процентом снижения выручки, сила операционного рычага свидетельствует об уровне предпринимательского риска данного предприятия.

**Действие финансового рычага** заключается в том, что предприятие, использующее заемные средства, изменяет чистую рентабельность собственных средств и свои дивидендные возможности. Уровень эффекта финансового рычага указывает на финансовый риск, связанный с предприятием. Поскольку проценты за кредит относятся к постоянным издержкам, наращивание финансовых расходов по заемным средствам сопровождается увеличением силы операционного рычага и возрастанием предпринимательского риска.

**Маржинальный анализ** служит поиску наиболее выгодных комбинаций между переменными затратами на единицу продукции, постоянными издержками, ценой и объемом продаж. Поэтому этот анализ невозможен без разделения издержек на постоянные и переменные.

Сила воздействия операционного рычага зависит от относительной величины постоянных издержек. Для предприятий, отягощенных громоздкими производственными фондами, большая сила операционного рычага представляет значительную опасность: в условиях экономической нестабильности, падения платежеспособного спроса клиентов и сильнейшей инфляции каждый процент снижения выручки оборачивается катастрофическим падением прибыли и вхождением предприятия в зону убытков.

Маржинальный анализ включает в себя анализ безубыточности, который позволяет вычислить такую сумму или количество продаж, при которой приход равен расходу. Бизнес не несет убытков, но не имеет и прибыли. Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки; продажи выше точки безубыточности приносят прибыль. Точка безубыточности — это тот рубеж, который предприятию необходимо перешагнуть, чтобы выжить. Поэтому точку безубыточности многие экономисты склонны называть порогом рентабельности. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перешагнуть. С низким порогом рентабельности легче пережить падение спроса на продукцию или услуги, отказаться от неоправданно высокой цены реализации. Снижения порога рентабельности можно добиться наращиванием валовой маржи (повышая цену и/или объем реализации, снижая переменные издержки) либо сокращением постоянных издержек.

Идеальные условия для бизнеса — сочетание низких постоянных издержек с высокой валовой маржой. Маржинальный анализ ищет наиболее выгодную комбинацию переменных и постоянных издержек, цены и физического объема продаж. Иногда решение заключается в наращивании валовой маржи за счет снижения цены и роста количества продаваемых товаров, иногда — в увеличении постоянных издержек (на рекламу, например) и опять же в увеличении количества продаж. Возможны и другие пути, но все они сводятся к поиску компромисса между переменными и постоянными издержками.

Расчет порога рентабельности начинают с деления издержек на переменные и постоянные, так как без этого невозможно вычислить валовую маржу. Сопоставив ее с суммой выручки, получают так называемый коэффициент валовой маржи — долю валовой маржи в выручке от продажи.

Постоянные издержки делят на коэффициент валовой маржи и получают порог рентабельности.

Превышение фактической выручки от продажи над порогом рентабельности составляет запас финансовой прочности предприятия.

Прогнозируемая прибыль рассчитывается умножением запаса финансовой прочности на коэффициент валовой маржи (этот способ расчета прибыли легко обосновывается проверкой тождества: Запас финансовой прочности × Коэффициент валовой маржи = Прибыль).

Анализ прибыли производится с целью определения реальной величины чистой прибыли и ее качества, стабильности основных элементов балансовой прибыли, тенденций их изменения и возможности использования для прогноза прибыли, «зарабатывающей» способности предприятия. Для достижения этих целей в процессе анализа по показателям прибыли, используемым в хозяйственной практике, изучаются: выполнение плана (проекта, прогноза) и динамика; факторы их формирования; резервы роста; направления, пропорции и тенденции распределения прибыли.

В процессе анализа дается оценка плана (прогноза) прибыли. Результаты анализа используются и для выбора наилучшего варианта инвестиций, развития предприятия с учетом перспектив.

По результатам анализа разрабатываются конкретные рекомендации по наиболее эффективному использованию заработанной прибыли, выявленных резервов ее роста. Анализ должен дать ответ и на вопросы о влиянии на прибыль нарушения договорной, технической, технологической, финансовой дисциплины.

Источниками информации для анализа прибыли являются учетные данные, формы (расчеты) плана экономического и социального развития или бизнес-плана по формированию прибыли и др.

Прибыль как основная форма денежных накоплений представляет собой разницу между выручкой от продажи по соответствующим ценам и полной себестоимостью. Отсюда рост прибыли зависит, прежде всего, от снижения затрат на производство продукции, а также от увеличения объема реализованной продукции.

Выделяют несколько методов анализа и планирования прибыли. Главные из них — метод прямого счета и аналитический.

Метод прямого счета наиболее широко распространен в организациях в современных условиях хозяйствования. Он применяется, как правило, при небольшом ассортименте выпускаемой продукции. Сущность его заключается в том, что прибыль исчисляется как разница между выручкой от продажи продукции в соответствующих ценах и полной ее себестоимостью за вычетом НДС и акцизов:

П = (В × Ц) – (В × С),

где П — плановая прибыль; В — выпуск товарной продукции в планируемом периоде в натуральном выражении; Ц — цена за единицу продукции (за вычетом НДС и акцизов); С — полная себестоимость единицы продукции.

Расчету прибыли предшествует определение выпуска сравнимой и несравнимой товарной продукции в планируемом году по полной себестоимости и в ценах, а также остатков готовой продукции на складе и товаров отгруженных на начало и конец планируемого года.

Расчет прибыли методом прямого счета прост и доступен. Однако он не позволяет выявить влияние отдельных факторов на плановую прибыль и при большой номенклатуре выпускаемой продукции очень трудоемок.

Аналитический метод планирования прибыли применяется при большом ассортименте выпускаемой продукции, а также как дополнение к прямому методу в целях его проверки и контроля. Преимущество этого метода состоит в том, что он позволяет определить влияние отдельных факторов на плановую прибыль.

При аналитическом методе прибыль определяется не по каждому виду выпускаемой в планируемом году продукции, а по всей сравнимой продукции в целом. Исчисление прибыли аналитическим методом состоит из трех последовательных этапов:

* определение базовой рентабельности как частного от деления ожидаемой прибыли за отчетный год на полную себестоимость сравнимой товарной продукции за тот же период;
* исчисление объема товарной продукции в планируемом периоде по себестоимости отчетного года и определение прибыли на товарную продукцию исходя из базовой рентабельности;
* учет влияния на плановую прибыль различных факторов: снижения (повышения) себестоимости сравнимой продукции, повышения ее качества и сортности, изменения ассортимента, цен и т. д.

Используя данный метод, прибыль по несравнимой продукции определяется отдельно. Следует отметить, что при прямом методе оценки и анализа плановая прибыль определяется как общая сумма, без выявления конкретных причин, влияющих на ее величину, а при аналитическом методе проявляются как положительно, так и отрицательно воздействующие на прибыль факторы.

На изменение балансовой прибыли оказывают влияние многие факторы. По степени соподчиненности — это факторы первого и второго порядков.

К факторам первого порядка относятся изменения: прибыли от реализации продукции (работ, товаров, услуг); прибыли от прочей реализации; внереализационных результатов.

Факторами второго порядка являются изменения объема, структуры, полной себестоимости реализованной продукции, цен на реализованную продукцию; доходов по ценным бумагам и от долевого участия в совместных предприятиях; штрафов, пени, неустоек, полученных за вычетом уплаченных; прибыли и убытков прошлых лет, выявленных в отчетном году; поступлений долгов и дебиторской задолженности; финансовой помощи от других предприятий и организаций, пополнения фондов специального назначения и др.

Взаимосвязь факторов первого и второго порядка с балансовой прибылью прямая, за исключением изменения себестоимости, снижение которой приводит к росту прибыли, а повышение — к ее снижению.

Маржинальный анализ предприятия позволяет предпринимателю, руководству предприятия достоверно оценить текущую ситуацию и перспективы. Он должен ответить на вопрос: каковы источники и суммы денежных средств, которыми располагает фирма, на какие цели и нужды они расходуются?

В рамках анализа оценивается эффективность использования денежных ресурсов, капитала. Обязательный раздел анализа — изучение состава и источников доходов и направлений расходов фирмы, рассмотрение объемов продаж товаров и услуг, себестоимости реализованной продукции с выделением валовых, постоянных и переменных издержек. Должны быть выделены и оценены показатели прибыли и рентабельности, выявлены тенденции их динамики.

Анализ итогового баланса фирмы дает представление о ее финансовом положении на конец истекшего периода, оценку собственного капитала, его объемов, динамики и структуры.

Необходимая часть маржинального анализа — рассмотрение источников формирования и направлений использования денежных средств предприятия, оценка влияния движения этих средств на использование оборотного капитала. Данные анализа могут быть представлены в таблицах с краткими комментариями и выводами.

Вопросы

1 Поясните основные подходы к управленческому анализу маржинальных затрат в контексте вашего объекта исследования

2 Раскройте основные аспекты анализа метода полных затрат в контексте вашего объекта исследования

3 Раскройте основные подходы к управлению затратами в рамках ценовых стратегийв 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>