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 10. Тема Безбюджетное управление в принятии управленческих решений.

Цель: раскрыть основные аспекты безбюджетного управления в управленческом анализе с учетом профиля исследования.

План

1 Сущность и основные подходы безбюджетного управления

2 Принципы безбюджетного управления

3 Преимущества и ограничения безбюджетного управления

## Безбюджетное управление

Как реакция на недостаточную результативность подходов бюджетирования и ССП с новой силой стали обсуждать идеи «безбюджетного» управления компаниями. Такой подход управления бизнесом часто называют методом Beyond budgeting. Принято считать, что этот подход как самостоятельный метод управления возник в начале 70-х годов после примера широкого и успешного его применения в Svenska Handelsbanken (один из ведущих скандинавских банков), т.е. в реальности является достаточно старым.

Причиной заметно большего, чем ранее, внимания к этому способу управления предприятием стала конкуренция, а именно переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя». Т.е. от ситуации когда покупатели изыскивали лучшие средства найти подходящий товар превратился в «рынок покупателя», и предприятия вынуждены изыскивать лучше средства завоевать потребителя, искать конкурентные преимущества везде, где только возможно. Большую значимость приобрела работа с новыми рынками и с новыми товарами, и одновременно с новыми товарами и новыми рынками.

В данном подходе сформулированы две основные группы принципов.

**I. Принципы лидерства (передачи полномочий)**

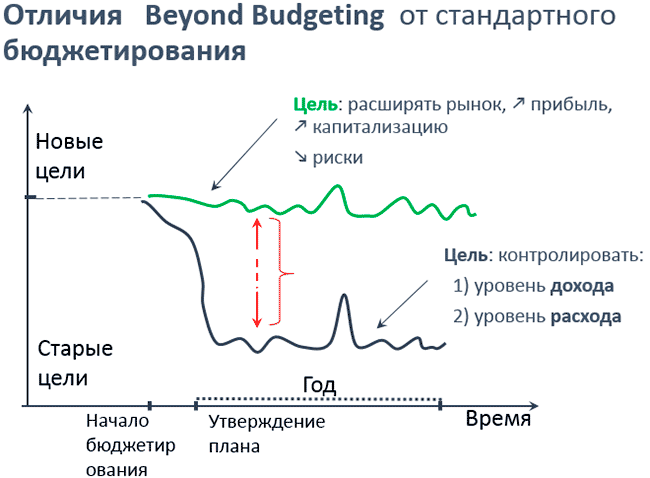
1. создание управленческого климата, который измеряет успех конкуренцией, а не выполнением внутренних бюджетов,
2. мотивация через преобразование ответственности в четко определенные ценности для предприятия,
3. делегирование ответственности операционным менеджерам, которые могут самостоятельно принимать решения,
4. усиление операционных менеджеров, путем наделения их свободой действия (доступом к ресурсам),
5. организация, основанная на клиент-ориентированной команде, которая отвечает за то, чтобы клиенты были удовлетворены и приносили прибыль,
6. создание простых «истин» в организации с помощью открытой и прозрачной информационной системы.

**II. Принципы управления**

1. процесс постановки целей ориентирован на максимизацию потенциала исполнения с учетом имеющихся внешних показателей,
2. процесс мотивации и вознаграждения основывается на успехе команды, по сравнению с конкурентами,
3. стратегическое и тактическое планирование делегируется операционным менеджерам и происходит постоянно,
4. процесс использования ресурсов основывается на прямом и свободном доступе к ресурсам (в пределах определенных параметров),
5. процесс координации внутренних служб строится согласно правилу использования ресурсов на внутренних рынках,
6. процесс оценки и контроля обеспечивается быстрой и открытой информацией для многоуровневого контроля.

В стандартном бюджетировании мы делим предприятие на ЦФО (центры финансовой ответственности) и формируем бюджеты. В оперативной деятельности акцент на контроле исполнения бюджетов. В Beyond Budgeting динамично управляем продуктами, эффективностью, ресурсами. Сравниваем, мотивируем, контролируем в рамках большого стратегического плана.

По сути основным отличием этого подхода являются целевые установки управленцев компании. В стандартном бюджетировании это исполнение бюджетов, в Beyond Budgeting – это прогресс, достижение новых передовых результатов. Для иллюстрации этого различия на рисунке представлен график целевых разрывов. По сути этот график демонстрирует различие консервативной стратегии и инновационной стратегии деятельности в относительно коротком периоде времени.



***Рис.*** График целевых разрывов в моделях управления Beyond Budgeting и бюджетирования.

Известно, что с финансовой точки зрения основная цель любой коммерческой организации – получение прибыли, которая в свою очередь формируется как разница между доходами и расходами. Также часто выделяют в качестве целей удовлетворение потребностей покупателей, увеличение репутации компании, решение социальных задач, в том числе развитие потенциала членов трудового коллектива (хотя я бы отнес эти цели больше к ответам на вопрос КАК достигается основная финансовая цель).

При полном внедрении всех принципов Beyond Budgeting организация приближается к максимальному достижению перечисленных выше целей:

1. Держит в фокусе внимания портфель продуктов, совершенствует продукты
2. Видит реальную потребность в ресурсах
3. Сопоставляет себя с конкурентами
4. Постоянно управляет эффективностью работы
5. Всегда может оценить инвестиционную привлекательность своего бизнеса (дела)
6. Эффективно работает с персоналом, занимается повышением профессионального роста и повышением лояльности

Так создается среда для постоянного улучшения своей работы, поиска новых рынков, увеличения разнообразия выпускаемой продукции, оказания услуг, уровня предоставляемого сервиса – а значит вполне ощутимые конкурентные преимущества вне зависимости от отрасли. Вот лишь некоторые известные мировые компании, декларирующие эти принципы: Handelsbanken (шведская банковская компания, которая предоставляет универсальные банковские услуги), AmericanExpress (кредитные карты, платежные карты и дорожные чеки), Google (интернет-поиск, облачные вычисления и рекламные технологии), Guardian (один из крупнейших мировых производителей стекольной продукции), SpareBank, Coloplast (продукты и услуги в области медицины), Telenor (телекоммуникации), Wallenius Wilhelmsen Logistics (инновационные и устойчивые глобальные транспортные и логистические решения), Arla Foods (крупнейший в Скандинавии производитель молочных продуктов), IKEA (производство и торговля мебелью и товарами для дома).

Список таких предприятий, конечно, намного больше. К слову, наибольшее их количество, о которых можно найти информацию в открытых источниках и кто позиционирует свой способ управления по этим принципам, обнаруживаются в Скандинавии – откуда родом и сам метод. А принципы работы компании ИКЕЯ очень схожи с принципами Beyond Budgeting.

Но если преимущество достаточно легко просматривается, почему же этот подход все-таки недостаточно распространен? Исследователи выделяют следующие проблемы метода Beyond budgeting:

1. Отсутствие проработанных методик
2. Отсутствие открытых примеров
3. Отсутствие подходящих информационных систем

## Сравнение методов

Если у всех методов есть определенные проблемы, закономерно возникает вопрос: какой способ управления лучше, какой следует изучать и ему следовать? Мне представляется, что достаточно аргументированным для оценки различий будет сравнение разных методов управления по структурным элементам управленческой деятельности.

Элементами структуры управления являются понятия Субъект, Объект, Мотив, Цель, Средства, Процесс, Результат:

**Субъект** – те, кто совершает деятельность, т.е. руководители и сотрудники, группы и организации;

**Цель** - тот ожидаемый результат, материальный или нематериальный, к которому стремятся субъекты деятельности;

**Объект** - то, на кого или на что направлена деятельность, т.е. те же руководители и сотрудники, клиенты, государственные органы, какие-либо материальные ценности и т.п.;

**Процесс** - последовательность действий для достижения поставленных целей;

**Мотив** - внутренняя сила человека, побуждающая что-то делать, не стоять на месте;

**Средства** - методы, способы и ресурсы используемые в процессе деятельности;

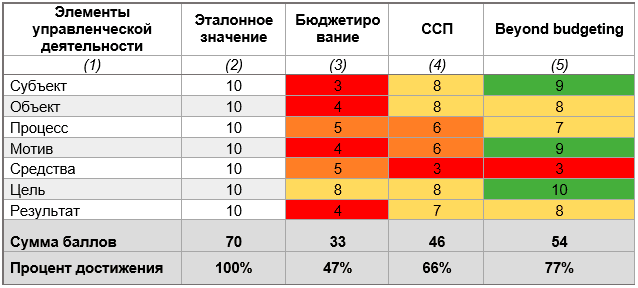
**Результат** - итоговый результат, продукт деятельности.

В приведенной ниже таблице в баллах приведены оценки проработки элементов структуры деятельности в каждом из рассмотренных выше методе управления. При этом под проработкой понимается степень соответствия элемента управления эталонному значению.

В колонке (2) представлены эталонные значения, взятые за максимальные 10 баллов. В колонке (3), (4), (5) представлены оценки рассмотренных ранее методов стандартного бюджетирования, ссп и beyond budgeting соответственно.

Для более наглядного представления отличий, ячейки таблицы раскрашены по градиентам цвета от красного (менее проработанного) до зеленого цвета (хорошо проработанного).

***Табл.*** Сравнительная таблица оценки элементов структуры управления в различных методах управления.



Приведу здесь более подробные комментарии по трем элементам управления:

**Субъект:**

В стандартном бюджетировании как можно оценить руководителя, который знает, что на процесс бюджетирования будет затрачено значимое количество временных и других ресурсов, что бюджет выполнит в лучшем случае на 70-80%? Знает, что активно будет происходить реклассификациея статей, а статья "Прочее" будет существенно увеличена. Можно оценить роль субъекта управления и с другой стороны. Насколько эффективно руководитель будет исполнять свою функцию управления, если рассматривать ее с точки зрения выполнения базового цикла управления: планирование-действия-контроль-корректировка в решении производственных задач. Позволяет ли шаблон бюджетирования оперативно реагировать на постоянные изменения, т.е. оперативно ставить новые цели, намечать новые план действий, контролировать их исполнение и снова корректировать? Особенно ярко это проявляется в условиях работы с новыми товарами на старых рынках, старыми товарами на новых рынках или новыми товарами на новых рынках. Длинный цикл бюджетирования, слабые инструменты включения мотивации и творческой инициативы сотрудников ведет к низкой эффективности всего процесса управления и соответственно оценки руководителю.

В ССП роль руководителя в успехе внедрения всей идеологии, ее поддержке и соответственно успехов компании в результате ее использования чрезвычайно высока. Прежде всего это касается руководителей высшего звена. Но также относится и к руководителям среднего и низовых звеньев. Чтобы донести стратегические цели компании до каждого сотрудника, руководителям требуется «проникнуться» процессами предприятия и факторами, которые приносят успех компании. Иногда такие руководители становятся просто фанатами этого подхода. За такую включенность руководителей в процесс деятельности компании и дана оценка 8.

Мне нравятся следующие характеристики хорошего руководителя: способность вдохновлять своих подчиненных, развивать в них стремление к достижению целей организации. Это означает, что руководитель знает куда ведет организацию, подразделение, проектную команду, способен побуждать подчиненных следовать за собой. Фактически эффективность труда руководителя оценивается результатами труда его подчинённых. Важна способность организовать эффективное использование способностей и энергии подчиненных, способность стимулировать достижение высоких результатов каждым работником. В Beyond budgeting одним из принципов является создание управленческого климата, который измеряет успех конкуренцией, а не выполнением внутренних бюджетов, внимание к бенчмаркингу (оценивание и сопоставление с конкурентами и своими результатами) как инструменту постоянного совершенствования не завтра, а уже сейчас.

**Процесс:**

В стандартном бюджетировании сама по себе последовательность постановки бюджетирования, действий, которые нужно осуществить для его работы наиболее четко проработана. Но это является его слабостью, если мы рассматриваем деятельность организации на обозначенных ранее трех рынках: новый товар, новый рынок, новый товар и рынок. В ситуации, когда нужно оперативно анализировать ситуацию по товарам, по клиентам, внимательно относиться к степени заинтересованности персонала стандарты бюджетирования скорее являются тормозом в процессе достижения целей.

В ССП процесс достижения целей представляется более близко выстроенным к реальным потребностям чем в бюджетировании. Это достигается за счет более гибкого механизма при разработки ключевых показателей эффективности. Однако, часто эти показатели сами по себе разрабатываются очень долго, с тем чтобы затем их применять на год, а то и более. Следующий этап пересмотра этих показателей происходит после подведения итогов по финансовому году и так далее по следующему кругу. Все это очень затягивает возможности адаптации компании под изменение требований, диктуемых рынком.

В Beyond budgeting процесс достижения целей более гибок нежели в ССП. Это следует из самих принципов Beyond budgeting. Взять хотя бы принцип «Процесс постановки целей ориентирован на максимизацию потенциала исполнения с учетом имеющихся внешних показателей». Тем не менее, этому элементу поставлена оценка 7 поскольку сама технология проработки процесса нигде не прописана и является «ноу хау» каждой компании. И в этой связи какие-то компании успешно справляются с разработкой собственного процесса, а некоторые нет.

**Мотив:**

Вопрос мотивации в бюджетировании является одним из основных проблемных вопросов. Фактически технология бюджетирования является для сотрудников предприятия финансовым соглашением, которые необходимо выполнять. С одной стороны, мотивирование производится в зависимости от степени выполнения бюджета. С другой стороны, в иерархической структуре предприятия участники нижестоящих бюджетов становятся "пешками" для вышестоящих менеджеров, отношения скорее напоминают командно-административные. Тогда как в условиях "рынка покупателя" требуются проявлять инициативу и уметь брать на себя ответственность.

В ССП задача мотивации выглядит, конечно заметно более лучше чем в бюджетировании. По крайней мере, ей уделяется определенное внимание. Но происходит она через систему доведения до сотрудника стратегических целей компании, ключевых показателей эффективности сотрудника и транслируется ему через стратегическую карту. При этом, конечно нет никаких гарантий, что сотрудник эти цели захочет (будет мотивирован) достигать. Ведь эта система спускается сверху...

В Beyond budgeting отношение к мотивации значительно лучше, нежели в ССП. В самих принципах Beyond budgeting есть сразу несколько принципов специально направленных на мотивацию: «1. мотивация через преобразование ответственности в четко определенные ценности для предприятия; 2. делегирование ответственности операционным менеджерам, которые могут самостоятельно принимать решения». По этой причине этому элементу поставлена оценка 9. Она не максимальна опять по этой же причине как и в процессе - отсутствуют конкретные рекомендации как задействовать этот ресурс.

**Отдельно стоит сказать:** нужно понимать, что достаточно часто компании используют в своей практике смешанные подходы. Например, более гибкое бюджетирование, где планирование носит скользящий характер, т.е. пересматривается от периода к периоду. Или реализацию принципов безбюджетного управления с помощью системы сбалансированных показателей и т.п.

Вопросы

1 Поясните основные подходы к безбюджетному управлению в контексте вашего объекта исследования

2 Раскройте основные принципы безбюджетного управления в контексте вашего объекта исследования

3 Раскройте основные преимущества и ограничения безбюджетного управления 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>