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 6. Тема Альтернативные показатели эффективности.

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

План

1 Нефинансовые показатели эффективности: отраслевые аспекты

2 Бенчмаркинг и его роль в управленческом анализе

3 Система сбалансированных показателей для целей управления

Нефинансовые показатели деятельности предприятия – это показатели, значение которых выражено в натуральных единицах, долях или процентах. При расчете не используются показатели, оцененные в денежных единицах. Зачастую нефинансовые показатели являются базой для расчета финансовых, так выручка – это стоимость всех проданных товаров, а проданные товары выражены в натуральных единицах, то есть являются нефинансовым показателем.

Одна из задач анализа деятельности предприятия с использованием нефинансовых показателей – убрать влияние денежного фактора при сопоставлении. К примеру, трудовые ресурсы в Москве, заведомо дороже, чем в Воронеже, и сравнивать ФОТ двух городов нет смысла. Рентабельность тоже: в Москве будут выше продажи, но дороже ресурсы; стоимость привлечения клиентов будет выше в миллионнике, чем в периферийном муниципалитете. Если мы в разных регионах, согласно стратегии, используем разную ценовую политику, то эффективность менеджмента стоит оценивать не по выручке, а по количеству проданных товаров.

Другая задача, которая стоит перед нефинансовыми показателями, – дополнить информацию, выраженную в деньгах, показать иной разрез. Например, один продавец дает десяток мелких продаж в месяц, другой несколько, но крупных, третий меньше, чем первый, но его покупатели становятся постоянными клиентами и возвращаются за новыми покупками. Как видим, только суммы продаж на человека для анализа работы сотрудников продаж будет мало.

Нефинансовые показатели отражают суть процессов, состояние ресурсов, интенсивность их использования. Часто они оказываются опережающими показателями достижения целей, выраженных финансовыми. Например, прибыль будет ниже ожидаемой, если мы уже сейчас видим что упали продажи на человека в день, упала загрузка мощностей, вырос процент брака и т.п.

Нефинансовые показатели отражают суть процессов, состояние ресурсов, интенсивность их использования.

## **Структура нефинансовых показателей**

Логичным признаком классификации для нефинансовых показателей является функция или группа процессов предприятия, которая с их помощью анализируется.

* производство;
* снабжение;
* продажи;
* логистика;
* продвижение.

Производство характеризуют такие показатели, как:

* выход готовой продукции;
* процент брака;
* выработка на человека;
* время, затраченное на единицу продукции;
* число и время простоев;
* время на переналадку;
* план-фактный анализ расходов ресурсов (электричества, сырья, воды, человеко-часов);
* число рекламаций.

Для сферы снабжения важны показатели своевременности и полноты выполнения заявок, оборачиваемость запасов в днях, качество поставляемых материально-технических ресурсов и, соответственно, число возвратов и рекламаций поставщикам.

Нефинансовые показатели для функции «Продажи» – это число и динамика покупателей, позиций в чеке, дополнительных продаж, повторных продаж, число продаж на одного продавца, на метр квадратный торговой площади, на погонный метр полки и т.п.

Интернет экономика дала нам ряд дополнительных показателей для анализа продаж, объединенных термином – Unit-экономика: число привлеченных пользователей, конверсия из пользователя в покупателя, число платящих клиентов, среднее число платежей или покупок на клиента.

Для анализа логистики используются такие нефинансовые показатели, как процент загрузки транспорта, степень удовлетворенности заказчика, срок доставки, число задержек, порча товара при доставке и т.п.

Продвижение анализируют с использованием показателей, таких как доля рынка, число «лидов» / звонков / переходов на сайт / подписок на рассылку, конверсия показов в клики (CTR), число лайков и репостов ролика в социальных сетях, узнаваемость бренда, индекс потребительской лояльности (NPS).

Отдельно следует выделять показатели, характеризующие состояние и структуру ресурсов:

* оборудование;
* персонал;
* сырье.

Состояние оборудования анализируют с использованием таких нефинансовых показателей, как мощности и процент их загрузки, сменность, процент исправного оборудования, доля собственного оборудования / транспорта, расходы энергии, масла, топлива на единицу оборудования, число ремонтов за период, процент износа.

Для анализа персонала используют данные:

* о численности сотрудников;
* производительности труда;
* доле разных категорий к общей численности (например, доля новых сотрудников, ИТР, с высшим образованием, прошедших обучение по ПОД / ФТ, пожарной безопасности, имеющих сертификат для работы на фондовом рынке и т.п.),
* результаты ежегодной аттестации сотрудников,
* средний возраст;
* стаж работы в компании;
* число рекламаций или жалоб на сотрудника;
* уровень производственного травматизма и т.п.

К сырью применяют такие показатели, как остатки на складе в разрезе номенклатуры, нормы расходования сырья на готовую продукцию и фактический расход, норма отходов и др.

Отдельно следует выделить показатели, требующиеся для анализа качества управления. Например, число уровней управления, количество подчиненных на менеджера, укомплектованность подразделений качественная и количественная, число новых разработок, запущенных в производство новых продуктов, качество планирования, плановое сокращение численности персонала (оптимизация), скорость принятия решений, показатели удовлетворенности персонала, клиентов.

Отнесение показателей к той или иной группировке довольно условно менеджер по персоналу или маркетолог могут использовать показатели из разных групп.

Последнее время стали востребованы показатели устойчивого развития – социальной ответственности и экологичности предприятий: неиспользование детского труда, использование только материалов, годных к вторичной переработке, использование в продукции вторичного сырья, углеродный след, использование ГМО, показатели участия предприятия в развитии общества.

На уровне подразделений число контролируемых и планируемых показателей должно быть ограничено, иначе стоимость сбора и обработки информации для их расчета и анализа может оказаться выше обоснованной.

## **Технологические аспекты нефинансовых показателей деятельности компании**

Нефинансовых показателей может быть очень много, их число и разнообразие зависит от профиля деятельности предприятия, используемых технологий. Так у предприятия может отсутствовать какое-либо оборудование или сырье и показатели, характеризующие эту сторону деятельности к нему не применимы.

Некоторые показатели могут менять свою «полярность» в зависимости от ситуации, так, например, снижение численности персонала может говорить об ухудшении положения предприятия и этот эффект со знаком «минус», а может говорить о росте инновационности, замене ручного труда машинным, внедрении новых технологий, роботизации – и это эффект со знаком «плюс».

На уровне подразделений число контролируемых и планируемых показателей должно быть ограничено, иначе стоимость сбора и обработки информации для их расчета и анализа может оказаться выше обоснованной. Менеджмент будет тратить больше времени на работу с отчетностью, а не на свои прямые функции. 10–15 показателей – это максимум, который рекомендуется собирать внутри подразделения, при этом предпочтение отдается показателям, которыми менеджер может управлять.

На уровне компании идеальная ситуация, когда ведется [управленческая отчетность](https://upr.ru/article/rossiyskie-praktiki-upravleniya/UPRAVLENCHESKAYA_OTCHETNOST.html) на таком технологическом уровне, что есть возможность получить любой показатель, любой разрез деятельности на основе собранных данных в режиме реального времени. Этот идеал все ближе к реальности. Современные технологические решения, например, «1С:ERP Управление предприятием», позволяют работать с информацией очень гибко, но пока для этого требуется участие профессионала по работе с данными. В интернет-компаниях уровень сбора данных максимальный и охват деятельности таких предприятий аналитикой самый высокий.

Выделять и строить отдельно систему нефинансовых показателей нет смысла. И финансовые и нефинансовые показатели должны находиться в единой системе и информационной среде, чтобы получать всестороннюю аналитику.

## **Система нефинансовых показателей организации**

Нефинансовые показатели – такая же часть информационно-аналитической среды предприятия, как и финансовые. Они друг друга взаимно дополняют и обогащают, являются опережающими и объясняющими для других, результирующих, целевых. Поэтому выделять и строить отдельно систему нефинансовых показателей нет смысла, оба типа показателей должны находиться в единой системе и информационной среде, чтобы всегда можно было получать всестороннюю аналитику и информацию.

Задача сводится к формированию сбалансированного подхода, согласованию целей отчетности и затрат при разработке системы показателей, чтобы стоимость ведения создаваемой отчетности не выходила за рамки разумного. Показатели должны охватить важнейшие аспекты деятельности предприятия, при этом и операционного и стратегического масштаба.

Найти среди собственных сотрудников того, кто готов был бы сформировать подобную систему сложно. Таким специалистом должен быть менеджер с глубоким погружением в операционную деятельность, внутренние процессы компании и одновременно обладающий стратегическим видением. Хорошим вариантом будет нанять внешнего консультанта, который обладает высокими компетенциями в реализации подобных проектов, так как, несмотря на индивидуальность показателей каждой конкретной компании, общие принципы и методы формирования системы – общие.

Есть известная и хорошо проработанная методология – система сбалансированных показателей (ССП, balanced scorecard, BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном.

Классическая структура ССП, которую предложили Нортон и Каплан, разделена на четыре составляющие:

1. Финансы.
2. Клиенты.
3. Внутренние процессы.
4. Обучение и рост.

Ключевые показатели деятельности, сгруппированные в соответствии с этой структурой, показывают степень успешности указанного направления, которые в свою очередь отвечают за достижение стратегических целей. Причем нефинансовым показателям деятельности в этом подходе зачастую отдается приоритет.

ССП – хорошо проработанная технология с большим числом внедрений, но и она не является эталоном, можно и нужно применять творческий подход и использовать собственное стратегическое видение для формирования собственной уникальной системы показателей деятельности.

Вопросы

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

2 Раскройте особенности бенчмаркинга и его роль в управленческом анализе в контексте вашего объекта исследования

3 Раскройте основные подходы к формированию системы сбалансированных показателей 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>