**Содержание**

1. Технология управленческого анализа

2. Проранжируйте приоритеты привлекательности отдельных отраслей России

3. Экспресс-опрос

4. Тесты

Список используемой литературы

**1. Технология управленческого анализа**

**Технология** (техно- от греческого искусство, мастерство, умение) - совокупность методов обработки, осуществляемых в процессе производства продукции. В основе технологии лежит принцип — разложить всякий процесс на составные элементы, что позволяет многократно повысить эффективность выполнения отдельных операций.

**Задача технологии** - выявление закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных и экономичных производственных процессов. Именно технологизация производства служит источником научного и технического прогресса во всех отраслях экономики.

**Управление** - элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

**Сущность управленческих технологий** заключается в следующем базовом факте: технологизация управления предполагает, прежде всего, дробление управленческого процесса на отдельные процедуры и операции, с последующей регламентацией выполнения процедур и операций. Таким образом, **технологию управления** можно определить как совокупность методов, реализуемых в процессе функционирования системы, которые обеспечивают сохранение ее структуры и поддерживают режимы ее деятельности.

Управленческий анализ - это основа процесса управления, **о**сновная цель которого - информационное обеспечение принятия обоснованных управленческих решений. Управленческий анализ проводят все службы предприятия с целью получения информации, необходимой для планирования, контроля и принятия управленческих решений и т.д.

Проведение управленческого анализа позволяет:

- оценить место предприятия на рынке данного товара;

- проанализировать ресурсные возможности увеличения объема производства и продаж за счет лучшего использования основных факторов производства: средств труда, предметов труда и трудовых ресурсов;

- оценить возможные результаты производства и реализации продукции и пути их ускорения;

- принимать решения по ассортименту и качеству продукции, запуску в производство новых ее образцов;

- выработать стратегию управления затратами в организации;

- определить стратегию ценообразования;

- анализировать взаимосвязь объема продаж, затрат и прибыли с целью управления безубыточностью производства.

В ходе управленческого анализа решаются следующие основные задачи:

- качественная оценка достоверности и полноты используемой информации;

- аналитическая интерпретация информации, имеющейся в финансовой, управленческой, статистической, производственной отчетности для получения достоверных выводов с позиций основных групп пользователей;

- оценка показателей и параметров издержек, доходов и финансовых результатов для обоснования управленческих решений;

- мониторинг развития деятельности для выявления неиспользованных возможностей повышения конкурентоустойчивости организации.

Разработка и внедрение на предприятиях системы управленческого анализа должно базироваться на следующих принципах:

- управленческий анализ выступает в единстве анализа производственных и финансовых показателей для принятия тактических и стратегических управленческих решений по эффективному функционированию предприятия в рыночных условиях;

- управленческий анализ должен быть комплексным, что предусматривает изучение экономической и технической сторон производства, а также взаимосвязи с ним социальных и природных условий;

- системность подразумевает анализ предприятия как целостной системы.

Методологическое единство системности и комплексности выражается в разработке единой универсальной системы показателей, подробно характеризующих хозяйственную деятельность предприятия с помощью всех видов информации о технической подготовке производства, нормативной и плановой документации, оперативного бухгалтерского управленческого и финансового учета, статистического учета и отчетности, внешней финансовой отчетности и др. От правильности и результативности управленческого анализа зависит основной результат - **прибыль**, которая затем становится объектом финансового анализа.

Управленческий анализ интегрирует три вида внутреннего анализа - ретроспективный, оперативный и перспективный, - каждому из которых свойственно решение собственных задач. Содержание управленческого анализа представлено на рис.1

.

Рисунок 1 - Содержание управленческого анализа

Совокупность выбранных приемов и способов, применяемых в определенной последовательности составляют методику управленческого анализа. На каждом из этапов анализа применяют соответствующие методы.

Управленческий анализ служит целям управления как средство обоснования на всех стадиях подготовки и принятия управленческих решений. Совершенствование его методов определяется потребностями управления. На всех уровнях системы принимаются решения, соответствующие имеющейся информации и производственной необходимости.

Укрупненная модель системы аналитического обеспечения (САО) состоит из блоков, соответствующих объектам управления и процессам производственно-хозяйственной деятельности.

Производственно-хозяйственная деятельность представляет собой наложение процессов на ресурсы. «Входом» являются ресурсы (материально-вещественные ресурсы, трудовые), которые, проходя через различные процессы (снабжения, производства, реализации) выходят в виде результатов (себестоимости, готового продукта, прибыли). При этом завершается старый и начинается новый цикл процессов (происходит круговорот).

**Процесс** управления можно представлен в виде блоков, где объектами управления являются ресурсы и результаты на определенной стадии кругооборота деятельности предприятия. Таким образом, все объекты экономического анализа, возникают в каждом блоке и можно выделить объекты управленческого и финансового анализа.

**Объектами** управленческого, или внутреннего, анализа предприятия являются ресурсы (средства, предметы труда и трудовые ресурсы) и результаты (продукция и себестоимость). Если взять процессы производственно-хозяйственной деятельности, то управленческий анализ охватывает материальные потоки процессов снабжения, производства и частично потребления. Таким образом, направления управленческого анализа соответствуют объектам управленческого анализа.

Анализ любого из вопросов хозяйственной деятельности должен проводиться в несколько этапов: разработка плана и методики анализа, уточнение объектов и ответственных исполнителей; сбор и оценка информации; уточнение методики и приемов анализа; обработка информации и решение представленных аналитических задач; формулировка выводов и предложений.

Для качественного проведения управленческого анализа необходима проработанная методика, включающая следующие основные этапы.

1) Постановка цели проведения анализа, разработка задач для ее реализации. Формулирование и согласование задания с заказчиком.

2) Организация процесса анализа. Решаются вопросы: согласование задач с заказчиком, определение круга специалистов, согласование сроков работы, составление графика работ, определение формы представления материала.

3) Отбор системы показателей, необходимых для данного анализа.

4) Схема, последовательность и периодичность проведения анализа.

5) Отбор источников информации и способы получения.

6) Обработка и анализ полученной информации.

6) Проведение расчетно-аналитических процедур:

оценка состояния вопроса на момент принятия управленческого решения;

оценка эффективности функционирования объекта анализа;

детализированный анализ;

изучение причинно-следственных связей внутри объекта, проведение факторного анализа, выделение и систематизация важнейших факторов.

7) Оформление результатов анализа.

8) Выработка рекомендаций по результатам анализа:

систематизация положительных и отрицательных факторов развития экономической системы;

предложения по поиску, выявлению и мобилизации резервов повышения эффективности функционирования экономической системы.

9) Дерево вариантов. Выработка возможно большего числа управленческих решений в соответствии с полученными результатами анализа.

10) Анализ вариантов. Сравнительный анализ разработанных вариантов по установленному критерию (системе показателей). Выбор наилучшего варианта.

11) Осуществление выбранного варианта. Оформление результатов анализа, передача проекта заказчику, реализация решения.

12) Анализ эффективности управленческого решения:

анализ как непрерывный процесс сопоставления результатов деятельности;

итоговый анализ по результатам реализации решения;

анализ выполнения показателей бизнес-плана;

корректировка решения.

На рис.2 представлен перечень наиболее широко использующихся методов управленческого анализа.

Рисунок 2 – Методы управленческого анализа

Метод сравнения позволяет определить общее и специфическое в экономических явлениях, изучить изменения исследуемых объектов, тенденции и закономерности их развития. Метод сравнения используется в следующих типичных ситуациях:

- оценка выполнения плана - сопоставление плановых и фактических значений показателей;

- определение тенденции развития экономических процессов - сравнение фактических значений показателей со значениями прошлых отчетных периодов;

- управление затратами - сравнение фактических значений показателей с нормативными;

- выявление неиспользованных резервов - сопоставление значений показателей разных предприятий одной отрасли со средними данными (по материалам государственной статистики или рейтинговых агентств);

- выбор наилучшего управленческого решения - сопоставление вариантов управленческих решений;

- расчет количественного влияния факторов на результативный показатель - сравнение результатов деятельности до и после изменения какого-либо фактора.

Метод цепных подстановок - универсальный метод детерминированного факторного анализа. Он основан на постепенной замене базисной величины каждого фактора на его величину в отчетном периоде. При этом допускается, что остальные факторы не изменяются. Данный метод позволяет выявить влияние изменения факторных показателей на колебания результативного показателя.

Метод абсолютных разниц применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе. При его использовании величина влияния факторов рассчитывается умножением абсолютного прироста значения исследуемого фактора на базовый уровень факторов, которые находятся справа от него, и на текущий уровень факторов, расположенных слева от него в модели.

Метод относительных разниц применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе. При этом используются индексы факторов, последовательно влияющие на результативный показатель.

Метод логарифмирования применяется для измерения влияния факторов в мультипликативных моделях (когда результативный показатель представлен в виде произведения факторов). Результат расчета не зависит от месторасположения факторов в модели. Метод обеспечивает высокую точность расчетов. С помощью логарифмирования результат совместного действия факторов распределяется пропорционально доле изолированного влияния каждого фактора на уровень результативного показателя. В этом его преимущество, а недостаток - в ограниченности сферы его применения. При логарифмировании используются не абсолютные приросты показателей, а индексы их роста (снижения).

Интегральный метод применяется для измерения влияния факторов в различных моделях. Использование этого способа позволяет получать более точные результаты расчета влияния факторов по сравнению со способами цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, поскольку дополнительный прирост результативного показателя от взаимодействия факторов присоединяется не к последнему фактору, а делится поровну между ними.

Индексный метод - это показатель относительного изменения данного уровня исследуемого явления по сравнению с другим его уровнем, принятым за базу сравнения. В качестве такой базы может быть использован уровень за какой-либо прошлый период времени (динамический индекс) или уровень того же явления по другой территории (территориальный индекс).

Индексы являются незаменимым инструментом исследования в тех случаях, когда необходимо сравнить во времени или пространстве две совокупности, элементы которых непосредственно суммировать нельзя. В целом индексный метод направлен на решение следующих задач: характеристика общего изменения уровня сложного социально-экономического явления; анализ влияния каждого из факторов на изменение индексируемой величины путем элиминирования воздействия прочих факторов; анализ влияния структурных сдвигов на изменение индексируемой величины.

Средние величины используются в комплексном экономическом анализе для обобщения количественной характеристики совокупности однородных явлений по определенному признаку. Использование средних величин в управленческом анализе имеет свои сильные и слабые стороны. Преимущество заключается в том, что расчет средней величины позволяет получить обобщенную характеристику, а значит, выявить определенные тенденции и закономерности в развитии экономических явлений. Недостаток заключается в том, что средние величины сглаживают отдельные негативные и позитивные тенденции в деятельности внутри исследуемого периода. Поэтому используя при проведении комплексного экономического анализа средние величины следует раскрыть их содержание, дополняя среднегрупповыми показателями, а при необходимости — индивидуальными.

Относительные показатели показывают соотношение величины изучаемого явления с величиной какого-либо другого явления или с величиной этого явления, но взятой за другой период или по другому объекту. Их получают в результате деления одной величины на другую, которая принимается за базу сравнения.

Группировка - это метод деления массы изучаемой совокупности объектов на качественно однородные группы по соответствующим признакам. Аналитические группировки используют для определения наличия, направления и формы связи между изучаемыми показателями. По сложности построения группировки бывают простыми и комбинированными. Простые группировки позволяют изучить взаимосвязь между явлениями, сгруппированными по одному избранному аналитиком признаку. С помощью комбинированных группировок исследуются сложные связи между явлениями. Для этого совокупность данных делится на группы по одному признаку, а затем внутри каждой группы - по другому признаку.

Балансовый метод служит главным образом для отражения соотношений, пропорций двух групп взаимосвязанных экономических показателей, итоги которых должны быть тождественными. Он широко используется при анализе обеспеченности предприятия трудовыми, финансовыми ресурсами, сырьем, топливом, материалами, основными средствами производства и т.д., а также при анализе полноты их использования. Как вспомогательное средство балансовый метод используется в анализе для проверки правильности определения влияния различных факторов на прирост величины результативного показателя. В детерминированном анализе алгебраическая сумма величины влияния отдельных факторов должна соответствовать величине общего прироста результативного показателя

Приемы корреляционного анализа используются, когда взаимосвязь между показателями неполная, вероятностная. Парная корреляция - это связь между двумя показателями, один из которых является факторным, а другой — результативным. Множественная корреляция возникает от взаимодействия нескольких факторов с результативным показателем.

Графический метод. Графики представляют собой масштабное изображение показателей, чисел с помощью геометрических знаков (линий, прямоугольников, кругов) или условно-художественных фигур. Они имеют большое иллюстративное значение. Благодаря им изучаемый материал становится более доходчивым и понятным. Велико и аналитическое значение графиков. В отличие от табличного материала график дает обобщающий рисунок положения или развития изучаемого явления, позволяет зрительно заметить те закономерности, которые содержит числовая информация. На графике более выразительно проявляются тенденции и связи изучаемых показателей

Имитационное моделирование (метод сценариев, ситуационный метод, позиционирование) предоставляет возможность экспериментировать с производственно-финансовыми процессами (существующими или предполагаемыми) в тех случаях, когда делать это на реальном объекте либо невозможно, либо нецелесообразно, а именно: описать поведение системы; построить теории и гипотезы, которые могут объяснить наблюдаемое поведение; использовать эти теории для предсказания будущего поведения системы, т.е. тех воздействий, которые могут быть вызваны изменениями в системе или изменениями способов ее функционирования.

Эвристические методы относятся к неформальным методам решения экономических задач. Они используются в основном для прогнозирования состояния объекта в условиях частичной или полной неопределенности, когда основным источником получения необходимых сведений служит научная интуиция ученых и специалистов, работающих в определенных сферах науки и бизнеса. Наиболее распространенным из них является метод экспертных оценок. Сущность его заключается в организованном сборе суждений и предложений специалистов (экспертов) по исследуемой проблеме с последующей обработкой полученных ответов. Основой данного метода является опрос специалистов. Опрос может быть индивидуальный, коллективный, очный, заочный, анонимный и т.д. Организаторы опроса определяют объект и цели экспертизы, подбирают экспертов, проверяют их компетентность, анализируют и обобщают результаты экспертизы.

Параметрический метод используется при оптимизации экономических систем. Он базируется чаще всего на параметрическом программировании. Параметрический метод используется для выявления системы оптимальных решений (каждое из которых соответствует некоторому сочетанию условий задачи), зависящих от изменения одного или нескольких параметров. Такая система оптимальных решений составляет зону неопределенности, анализ которой позволяет отказаться от части вариантов и тем самым упростить решение задачи.

Кластерный метод (анализ) - задача разбиения заданной выборки объектов (ситуаций) на непересекающиеся подмножества, называемые кластерами, так, чтобы каждый кластер состоял из схожих объектов, а объекты разных кластеров существенно отличались.

Дисперсионный метод – это метод установления структуры связи между результативным признаком и факторными признаками. Решение задачи измерения связи опирается на разложение суммы квадратов отклонений наблюдаемых значений результативного признака от общей средней на отдельные части, обусловливающие изменение этого признака.

Матричный метод - анализ, основанный на применении теории матриц, по которым вычисляются параметры элементов модели, составляющие экономические системы.

Математическое программирование - метод исследования операций, при помощи которого решаются проблемы, связанные с тем, что оптимальная стоимость стандартно является предметом определенных ограничений. Математическое программирование включает в себя линейное, квадратичное и динамическое программирование. Исследование операций - совокупность методов (математического программирования, теории графов, теории игр, теории решений, теории распознавания образов и т.п.), используемых в системе разработки и принятия решений.

Метод сценариев (метод «если, то») использует ситуационный подход к принятию стратегических решений.

Ситуационный метод - оценка возможных изменений в деятельности фирмы с учетом влияния действующих внешних факторов, т.е. факторов, на которые данная фирма повлиять практически не может. Также ситуационный анализ - стадия процесса планирования маркетинга, на которой происходит понимание внешней среды и рынка, выявление возможностей и угроз, оценка конкурентной позиции фирмы.

Позиционирование - последний этап принятия стратегических решений, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. За этим этапом следует непосредственная разработка комплекса маркетинга.

Ранжирование — распределение экономических величин по возрастающим или убывающим показателям, характеризующим те или иные их свойства, качества. Поскольку в экономике измерение не всегда возможно, многие экономические величины приходится просто сравнивать между собой и располагать в определенном порядке, т.е. ранжировать. Такому упорядочению при экономико-математическом моделировании подвергаются, например, показатели качества продукции, показатели подготовленности кадров, степень (уровень) выполнения плана предприятиями, настоятельность тех или иных потребностей и т.д.

Также ранжирование - расстановка элементов системы по рангу, по признакам значимости, масштабности; установление порядка расположения, места лиц, проблем, целей и задач в зависимости от их важности, весомости.

Метод балльной оценки - метод аналитической оценки объекта исследования по совокупности факторов в соответствии со шкалой оценки этих факторов по степени сложности и удельным весом каждого фактора.

Анкетирование - средство получения информации для обследования, применяется в экономических, социологических, социально-психологических, демографических исследованиях. При анкетировании каждому лицу из группы, выбранной для анкетирования, необходимо ответить на вопросы анкеты. Вопросы бывают открытые (дается свободный ответ) и закрытые (ответ состоит в выборе из нескольких предлагаемых в анкете утверждений).

Опрос - способ получения социологической информации о различных потребностях или удовлетворенности опрашиваемых групп. Опросы могут проводиться методом анкетирования или методом интервьюирования. Также с помощью опроса потребителей определяется, с какими качествами, возможностями ассоциируется у потребителя марка известного товара.

Таким образом, все многообразие рассмотренных выше методов, интегрируясь в единую систему, позволяет эффективно решать стоящие перед управленческим анализом задачи — как ретроспективного, текущего, так и прогнозного характера. Изменениям, происходящим в предпринимательской деятельности, должны сопутствовать адекватные изменения в системе методов, используемых управленческим анализом.

Итак, вышеизложенное позволяет определить управленческий анализ как раздел экономического анализа и составную часть управленческого учета, основной целью которых является изучение прошлой, текущей, а главное — будущей деятельности сегментов бизнеса, основанное на прогнозировании их доходов, расходов и финансовых результатов при выборе сегментами той или иной хозяйственной тактики. Управленческий анализ как самостоятельный элемент управленческого учета оптимизирует соотношение «расходы—доходы» на этапе предварительного управления деятельностью сегментов бизнеса.

**2. Проранжируйте приоритеты привлекательности отдельных отраслей России**

Перспективы прибыльности организации напрямую зависят от привлекательности ее бизнес-портфеля, оцениваемой при помощи анализа привлекательности отраслей. Для выявления наиболее привлекательных отраслей используется рейтинговый метод.

Проранжируем приоритеты привлекательности отдельных отраслей промышленности России по итогам 2009 года.

**Методика составления рейтинга.** Определяются несколько критериев долгосрочной привлекательности. Каждому критерию присваивается веси, оценивается степень проявления критерия в оцениваемой отрасли по балльной шкале (чем выше степень проявления (привлекательность), тем выше оценка).

Итак, на основе данных Росстата за 2009 год были построены рейтинги по частным показателям путем ранжирования опубликованных показателей (**рентабельность проданных товаров, продукции, работ, темпы роста оборота предприятий и организаций, темпы роста прибыли, доля прибыльных предприятий**) и расчетных значений: **производительность труда** (отношение оборота предприятий и организаций к количеству работающих).

По каждому показателю определялось положение отрасли на нормированной шкале значений (от 0 до 100), то есть рассчитывался частный рейтинг.

Интегрированный рейтинг эффективности отраслей определялся путем суммирования значений частных рейтингов с весовыми коэффициентами. Результаты рейтинга приведены в таблицах 1–6.

Таблица 1 - Рейтинг эффективности отраслей российской промышленности по итогам 2009 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Место в рейтинге по итогам 2009 года | Отрасль | Рентабельность проданных товаров, продукции, работ % | Производительность труда, тыс. руб. на чел. | Доля прибыльных предприятий, % | Темпы роста прибыли в 2009 году, % | Темпы роста оборота в 2009 году, % | Интегрированный рейтинг | Место в рейтинге по итогам 2008 года |
| 1 | Производство кокса и нефтепродуктов | 21.70 | 22519.3 | 74.7 | 82.5 | 80.5 | 77.92 | 1 |
| 2 | Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых | 29.20 | 7253.7 | 62.3 | 118.3 | 96.0 | 64.10 | 4 |
| 3 | Производство, передача и распределение электроэнергии | 10.70 | 4645.6 | 74.8 | 173.9 | 113.7 | 56.86 | 9 |
| 4 | Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических | 32.90 | 1963.3 | 58.1 | 53.5 | 87.4 | 55.37 | 2 |
| 5 | Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака | 12.80 | 2723.2 | 77.1 | 144.8 | 105.2 | 55.36 | 7 |
| 6 | Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них | 10.60 | 2786.3 | 67.3 | 199.8 | 101.0 | 47.92 | 13 |
| 7 | Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви | 5.80 | 1043.0 | 75.4 | 46.8 | 102.0 | 42.80 | 11 |
| 8 | Химическое производство | 10.90 | 2656.0 | 71.0 | 28.0 | 86.3 | 42.75 | 3 |
| 9 | Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования | 8.30 | 1112.1 | 72.3 | 62.1 | 82.4 | 39.33 | 10 |
| 10 | Производство резиновых и пластмассовых изделий | 7.30 | 2331.6 | 68.5 | 71.6 | 83.6 | 38.03 | 12 |
| 11 | Производство машин и оборудования | 8.80 | 1186.2 | 67.4 | 77.4 | 84.0 | 37.66 | 6 |
| 12 | Текстильное и швейное производство | 6.40 | 848.8 | 65.8 | 57.2 | 93.7 | 35.75 | 14 |
| 13 | Производство готовых металлических изделий | 6.40 | 1323.7 | 63.7 | 54.9 | 84.8 | 33.00 | 8 |
| 14 | Металлургическое производство | 15.80 | 3792.5 | 49.6 | 42.9 | 68.8 | 32.17 | 5 |
| 15 | Обработка древесины и производство изделий из дерева | 0.40 | 1078.7 | 43.9 | -124.3\* | 83.1 | 10.44 | 16 |
| 16 | Производство транспортных средств и оборудования | 1.20 | 1236.1 | 57.7 | -406.9\*\* | 71.7 | 10.14 | 15 |

Таблица 2 - Рейтинг отраслей российской промышленности по рентабельности проданных товаров, продукции, работ, услуг по итогам 2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Отрасль | Рентабельность проданных товаров, продукции, работ в 2009 году, % | Рейтинговый балл |
| 1 | Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических | 32.9 | 100.00 |
| 2 | Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых | 29.2 | 88.62 |
| 3 | Производство кокса и нефтепродуктов | 21.7 | 65.54 |
| 4 | Металлургическое производство | 15.8 | 47.38 |
| 5 | Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака | 12.8 | 38.15 |
| 6 | Химическое производство | 10.9 | 32.31 |
| 7 | Производство, передача и распределение электроэнергии | 10.7 | 31.69 |
| 8 | Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них | 10.6 | 31.38 |
| 9 | Производство машин и оборудования | 8.8 | 25.85 |
| 10 | Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования | 8.3 | 24.31 |
| 11 | Производство резиновых и пластмассовых изделий | 7.3 | 21.23 |
| 12 | Текстильное и швейное производство | 6.4 | 18.46 |
| 13 | Производство готовых металлических изделий | 6.4 | 18.46 |
| 14 | Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви | 5.8 | 16.62 |
| 15 | Производство транспортных средств и оборудования | 1.2 | 2.46 |
| 16 | Обработка древесины и производство изделий из дерева | 0.4 | 0.00 |
|  | **Минимальное значение** | **0.40** |  |
|  | **Максимальное значение** | **32.90** |  |
|  | **Среднее значение** | **11.83** |  |

Таблица 3 - Рейтинг отраслей российской промышленности по производительности труда по итогам 2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Отрасль | Производительность труда в 2009 году, тыс. руб. на чел. | Рейтинговый балл |
| 1 | Производство кокса и нефтепродуктов | 22519.3 | 100.00 |
| 2 | Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых | 7253.7 | 29.56 |
| 3 | Производство, передача и распределение электроэнергии | 4645.6 | 17.52 |
| 4 | Металлургическое производство | 3792.5 | 13.58 |
| 5 | Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них | 2786.3 | 8.94 |
| 6 | Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака | 2723.2 | 8.65 |
| 7 | Химическое производство | 2656.0 | 8.34 |
| 8 | Производство резиновых и пластмассовых изделий | 2331.6 | 6.84 |
| 9 | Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических | 1963.3 | 5.14 |
| 10 | Производство готовых металлических изделий | 1323.7 | 2.19 |
| 11 | Производство транспортных средств и оборудования | 1236.1 | 1.79 |
| 12 | Производство машин и оборудования | 1186.2 | 1.56 |
| 13 | Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования | 1112.1 | 1.21 |
| 14 | Обработка древесины и производство изделий из дерева | 1078.7 | 1.06 |
| 15 | Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви | 1043.0 | 0.90 |
| 16 | Текстильное и швейное производство | 848.8 | 0.00 |
|  | **Минимальное значение** | **848.8** |  |
|  | **Максимальное значение** | **22519.3** |  |
|  | **Среднее значение** | **3656.3** |  |

Таблица 4 - Рейтинг отраслей российской промышленности по доле прибыльных предприятий по итогам 2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Отрасль | Доля прибыльных предприятий в 2009 году, % | Рейтинговый балл |
| 1 | Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака | 77.1 | 100.00 |
| 2 | Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви | 75.4 | 94.88 |
| 3 | Производство, передача и распределение электроэнергии | 74.8 | 93.07 |
| 4 | Производство кокса и нефтепродуктов | 74.7 | 92.77 |
| 5 | Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования | 72.3 | 85.54 |
| 6 | Химическое производство | 71.0 | 81.63 |
| 7 | Производство резиновых и пластмассовых изделий | 68.5 | 74.10 |
| 8 | Производство машин и оборудования | 67.4 | 70.78 |
| 9 | Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них | 67.3 | 70.48 |
| 10 | Текстильное и швейное производство | 65.8 | 65.96 |
| 11 | Производство готовых металлических изделий | 63.7 | 59.64 |
| 12 | Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых | 62.3 | 55.42 |
| 13 | Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических | 58.1 | 42.77 |
| 14 | Производство транспортных средств и оборудования | 57.7 | 41.57 |
| 15 | Металлургическое производство | 49.6 | 17.17 |
| 16 | Обработка древесины и производство изделий из дерева | 43.9 | 0.00 |
|  | **Минимальное значение** | **43.9** |  |
|  | **Максимальное значение** | **77.1** |  |
|  | **Среднее значение** | **65.6** |  |

Таблица 5 - Рейтинг отраслей российской промышленности по темпам роста суммарной прибыли по итогам 2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Отрасль | Темпы роста прибыли в 2009 году, % | Рейтинговый балл |
| 1 | Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них | 199.8 | 100.00 |
| 2 | Производство, передача и распределение электроэнергии | 173.9 | 95.73 |
| 3 | Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака | 144.8 | 90.94 |
| 4 | Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых | 118.3 | 86.57 |
| 5 | Производство кокса и нефтепродуктов | 82.5 | 80.67 |
| 6 | Производство машин и оборудования | 77.4 | 79.83 |
| 7 | Производство резиновых и пластмассовых изделий | 71.6 | 78.87 |
| 8 | Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования | 62.1 | 77.31 |
| 9 | Текстильное и швейное производство | 57.2 | 76.50 |
| 10 | Производство готовых металлических изделий | 54.9 | 76.12 |
| 11 | Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических | 53.5 | 75.89 |
| 12 | Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви | 46.8 | 74.78 |
| 13 | Металлургическое производство | 42.9 | 74.14 |
| 14 | Химическое производство | 28.0 | 71.68 |
| 15 | Обработка древесины и производство изделий из дерева | -124.3 | 46.58 |
| 16 | Производство транспортных средств и оборудования | -406.9 | 0.00 |
|  | **Минимальное значение** | **-406.9** |  |
|  | **Максимальное значение** | **199.8** |  |
|  | **Среднее значение** | **42.7** |  |

Таблица 6 - Рейтинг отраслей российской промышленности по темпам роста оборота предприятий и организаций по итогам 2009 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Отрасль | Темпы роста оборота в 2009 году, % | Рейтинговый балл |
| 1 | Производство, передача и распределение электроэнергии | 113.7 | 100.00 |
| 2 | Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака | 105.2 | 81.07 |
| 3 | Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви | 102.0 | 73.94 |
| 4 | Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них | 101.0 | 71.71 |
| 5 | Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых | 96.0 | 60.58 |
| 6 | Текстильное и швейное производство | 93.7 | 55.46 |
| 7 | Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических | 87.4 | 41.43 |
| 8 | Химическое производство | 86.3 | 38.98 |
| 9 | Производство готовых металлических изделий | 84.8 | 35.63 |
| 10 | Производство машин и оборудования | 84.0 | 33.85 |
| 11 | Производство резиновых и пластмассовых изделий | 83.6 | 32.96 |
| 12 | Обработка древесины и производство изделий из дерева | 83.1 | 31.85 |
| 13 | Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования | 82.4 | 30.29 |
| 14 | Производство кокса и нефтепродуктов | 80.5 | 26.06 |
| 15 | Производство транспортных средств и оборудования | 71.7 | 6.46 |
| 16 | Металлургическое производство | 68.8 | 0.00 |
|  | **Минимальное значение** | **68.8** |  |
|  | **Максимальное значение** | **113.7** |  |
|  | **Среднее значение** | **89.0** |  |

Таким образом, лидерство занимает нефтепереработка, которая за счет высокой рентабельности и высокой производительности труда, а также за счет эластичности спроса на выпускаемую продукцию сохраняет высокую эффективность производства, несмотря на кризис. Также вполне понятно высокое положение в рейтинге добывающих отраслей. В течение года наблюдалось постепенное улучшение мировой конъюнктуры сырьевых товаров, что позволяло российским добывающим компаниям сравнительно легко восстановить потери, которые они понесли в начале кризиса.

Впервые за несколько лет в числе лидеров оказалась электроэнергетика. Положительное влияние на эту отрасль оказали низкие цены на топливо, а также благоприятная гидрологическая ситуация, которая позволяла наращивать производство дешевой гидроэлектроэнергии и одновременно снижать производство более дорогой электроэнергии на ТЭС. При этом снижение затрат сопровождалось ростом тарифов на электроэнергию, что позволяло компенсировать потери от сокращения спроса. Это одна из немногих отраслей, где была отмечена положительная динамика сальдированного финансового результата.

Большое влияние на результаты 2009 года оказал фактор импортозамещения. За счет более низкой курсовой стоимости рубля по сравнению с 2008 годом, многие отрасли получили преимущество перед импортом. В результате, улучшили свои позиции в рейтинге пищевая, целлюлозно-бумажная и кожевенная промышленности. И даже традиционно депрессивная текстильная промышленности поднялась на две позиции за счет увеличения доли продаж на внутреннем рынке. Однако, существенно ухудшилась эффективность производства в металлургической промышленности (с 5 до 14). Такой результат был предопределен событиями первого квартала, когда резко сократились объемы продаж на внутреннем и внешнем рынках российских металлургических компаний. При этом тарифы на электроэнергию продолжали увеличиваться. По этой же причине утратило свои лидирующие позиции химическое производство (с 3 до 8) .

Дальнейшее ухудшение отмечено у машиностроительных отраслей. Впрочем, не у всех, в частности, положение отрасли «производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования» даже выше, чем в прошлом году. Это связано с увеличением производства и продаж крупного энергетического оборудования для строящихся электростанций. В силу долгосрочного цикла производства этой продукции, контракты на ее выпуск были заключены задолго до кризиса, что обеспечило им безопасность. В других машиностроительных отраслях такого не оказалось. В наиболее бедственном положении пребывает отрасль «производство транспортных средств и оборудования». Несмотря на все меры правительства по стимулированию внутреннего спроса на автомобильную технику, ситуация здесь оставалась критической до самого конца 2009 года, а результат деятельности российского автомобилестроения был наихудшим в новейшей истории страны, что и обусловило последнее (16) место отрасли в нижеприведенном рейтинге.

**3. Экспресс-опрос**

1. Оргструктура предприятия может быть как силой предприятия, так и его слабостью (**да**/нет).

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

2. Стратегические решения имеют высокую степень риска (**да**/нет).

Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия. Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них: инновационный характер; направленность на перспективные цели и возможности; сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно; субъективность оценки; необратимость и высокая степень риска.

3. Правила, которые описывают взаимодействие предприятия с внешней средой, называются продуктово-рыночной стратегией (**да**/нет).

Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

4. Корреляция между относительной долей рынка и прибыльностью не зависит от вида отрасли (да/**нет**).

Для различных отраслей существует различная корреляция между относительной рыночной долей и прибыльностью

5. Можно ли использовать матричные модели для определения глобальных стратегий (**да**/нет).

Матричные инструменты используются как для определения глобальных стратегий, так и для разработки портфельных стратегий при формировании бизнес-портфеля диверсифицированных компаний

**4. Тесты**

1. Важнейшей функцией бизнес-плана является:

а) оценка деятельности предприятия за определенный период;

**б) разработка концепции перспективного развития предприятия;**

в) поиск инвестора;

г) реализация стратегии предприятия.

2. Дополните утверждение: «Выявить конкурентное преимущество часто бывает проще, чем **его удержать**».

3. Что из нижеперечисленного не является потенциальными внутренними сильными сторонами предприятия:

а) опыт в разработке новых товаров;

б) лучшие возможности, технологические навыки;

**в) возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;**

г) опыт в разработке новых товаров.

**Список литературы**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И.Ансофф. - СПб.: Питер, 2000. - 416 с.
2. Вахрушина М.А Управленческий анализ. Уч пособие / М.А.Вахрушина – Олега-Л, 2005. – 432 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С.Виханский. - М.: Экономистъ, 2006. – 293 с.
4. Королёва Н.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Н.И.Королёва. – Томск: Изд-во ТПУ, 2005. – 138 с.
5. Петухов Д.В.Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Д.В.Петухов. - М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009. - 367 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 456 с.
7. Рейтинг эффективности отраслей российской промышленности за 2009 год // ЗАО «Рейтинговое агентство АК&М» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.akmrating.ru/m1013.htm
8. Управленческий анализ в отраслях: Учебный курс / Т.А.Ерина. - М.: МИЭМиП, 2009. - 191 с.
9. Фатхутдинов Р.А.Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А.Фатхутдинов. - М.: Дело, 2005. - 448 с.