

**А.В.Власов, В.К.Власова,  
М.В.Пономарева, В.В.Власов**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **РАСЧЕТНЫЕ БЛОКИ К ДИПЛОМНОЙ РАБОТЕ**



**НОАНО**  
**«Балаковский институт бизнеса и управления»**

**А.В. Власов, В.К.Власова,  
М.В.Пономарева, В.В.Власов**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ  
РАСЧЕТНЫЕ БЛОКИ К ДИПЛОМНОЙ РАБОТЕ**

Рекомендовано к изданию:  
Научно-методическим советом  
Балаковского института бизнеса и управления  
Научно-методическим советом  
Евразийского агентства по науке и образованию

Балаково – 2009

УДК 001.895  
ББК Д235  
В 58

Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом  
НОАНО «Балаковский институт бизнеса и управления»  
в качестве учебного пособия. План 2009 г.

Рецензенты:  
Институт экономических исследований  
Евразийского агентства по науке и образованию;  
д-р. экон. наук, профессор Ольга Анатольевна Лузгина

А.В. Власов, В.К.Власова, М.В.Пономарева, В.В. Власов. Менеджмент организации. Расчетные блоки к дипломной работе. НОАНО «Балаковский институт бизнеса и управления». – Саратов: СООО «АН ВЭ», 2009. – 195 с.

Учебное пособие содержит практически все расчетные блоки, которые характеризуют специальность «Менеджмент организации» с математической точки зрения. Современный менеджер является по своей сути экспертом производственных ситуаций - тактических каждодневных и стратегических на годы вперед. Именно это его выделяет и отличает от других специалистов экономического профиля. И, к сожалению, именно эта математическая сторона подготовки специалистов-менеджеров остается за рамками обучения менеджера. Этому, кстати, способствовали в основном, западные модели обучения менеджменту, которые первыми пришли на наш образовательный рынок. Настоящее учебное пособие восполняет этот методический пробел и содержит практически все необходимые оценочные расчеты оперативной и перспективной деятельности менеджера.

Учебное пособие предназначено для студентов специальности «Менеджмент организации» при подготовке дипломной работы, но может быть использовано и студентами других специальностей экономического профиля: «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Экономика и управление предприятиями», «Прикладная информатика».

УДК 001.895  
ББК Д235  
В 58

© НОАНО «Балаковский институт бизнеса и управления», 2009

© А.В.Власов, В.К. Власова, М.В.Пономарева,  
В.В. Власов, 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| Введение .....   | 3         |
| <b>РБ – 1. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>   | <b>4</b>  |
| РБ-1-1. Анализ финансовой деятельности предприятия.....  | 4         |
| РБ-1-2. Метод определения конкурентоспособности объектов<br>инновационного менеджмента                     | 5         |
| РБ-1-3. Общая экономическая эффективность инноваций.....   | 9         |
| РБ-1-4. Оценка инвестиционных проектов.....  | 11        |
| РБ-1-5. Оценка эффективности портфелей заказов на НИОКР...   | 12        |
| РБ-1-6. Эффективность инновационной деятельности.....  | 14        |
| <b>РБ-2. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>  | <b>17</b> |
| РБ-2-1. Оценка эффективности кадрового менеджмента.....  | 17        |
| <b>РБ-3. ЛОГИСТИКА .....</b>   | <b>18</b> |
| РБ-3-1. Логистика запасов.....   | 18        |
| РБ-3-2. Расчет параметров системы управления запасами с<br>фиксированным интервалом времени между заказами | 20        |
| РБ-3-3. Расчет размера заказа  | 21        |
| РБ-3-4. Расчет потребности в рабочей силе  | 22        |
| РБ-3-5. Определение месторасположения склада.....  | 23        |
| РБ-3-6. Вместимость склада.....  | 28        |
| РБ-3-7. Определение границ рынка.....  | 28        |
| РБ-3-8. Транспортная логистика. Задача о коммивояжере (бро-<br>дячем торговце)                             | 29        |
| <b>РБ-4. ПРАКТИКУМ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>   | <b>33</b> |
| РБ-4-1. Соответствие индивидуальных особенностей человека<br>профессии менеджера                           | 33        |
| РБ-4-2. Почерк и характер.....   | 35        |
| РБ-4-3. Качественный анализ почерка.....   | 37        |
| РБ-4-4. Конституция человека и характер.....   | 39        |
| РБ-4-5. Оценка уровня качества продукции экспертным мето-<br>дом   | 40        |
| РБ-4-6. Оценка уровня менеджмента вашего начальника экс-<br>пертным методом                                | 52        |
| <b>РБ - 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИНАНСОВОГО И<br/>УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b>                                 | <b>67</b> |
| РБ-5-1. Оценка эффективности финансового менеджмента.....  | 67        |
| РБ-5-2. Оценка эффективности управленческого менеджмента..   | 69        |
| <b>РБ - 6. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>  | <b>72</b> |
| РБ-6-1. Оценка уровня внутреннего качества системы управле-  | 72        |

|  |           |
|--|-----------|
| ния организацией   |           |
| РБ-6-2. Анализ эффективности использования ресурсов.....   | 74        |
| РБ-6-3. Оценка эффективности использования оборотных средств   | 75        |
| РБ-6-4. Методика расчета эффективности управления организацией   | 75        |
| РБ-6-5. Оценка устойчивости функционирования организации как индикатор ее конкурентоспособности в будущем                          | 77        |
| <b>РБ -7. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ</b>                                      | <b>78</b> |
| РБ-7-1. Классические стратегии противоборства (стратегемы)   | 78        |
| РБ-7-2. Примеры эвристических правил поведения в бизнесе   | 79        |
| РБ-7-3. «Золотые правила» инвестирования.....  | 80        |
| РБ-7-4. Цена на товар.....   | 83        |
| РБ-7-5. Ликвидационная стоимость объекта.....  | 83        |
| <b>РБ – 8. СОВРЕМЕННЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....</b>  | <b>84</b> |
| РБ-8-1. Изменение себестоимости продукции в зависимости от соотношения производительности труда и средней заработной платы рабочих | 84        |
| РБ-8-2. Безубыточный объем продаж.....   | 85        |
| РБ-8-3. Стоимость, которую будут иметь инвестиции через несколько лет  | 86        |
| РБ-8-4. Общий показатель эффективности инноваций.....  | 86        |
| РБ-8-5. Минимум приведенных затрат при отборе инновационных проектов   | 87        |
| РБ-8-6. Общая эффективность инноваций.....   | 87        |
| РБ-8-7. Индекс рентабельности инноваций.....   | 88        |
| РБ-8-8. Оценка ликвидности инвестиций в рамках инвестиционного портфеля предприятия  | 88        |
| РБ-8-9. Оценка устойчивости инвестиционного портфеля предприятия   | 89        |
| РБ-8-10. Определение точки безубыточности.....   | 89        |
| РБ-8-11. Расчет индекса инфляции.....  | 90        |
| РБ-8-12. Реальная стоимость номинальной наращенной суммы   | 90        |
| РБ-8-13. Оценка силы мотивации.....  | 91        |
| РБ-8-14. Расчет коэффициентов достаточности денежных средств и их капитализации  | 91        |
| РБ-8-15. Расчет коэффициента капитализации денежных средств  | 92        |
| Анализ финансовой устойчивости предприятия.....  | 93        |

|  |     |
|--|-----|
| РБ-8-16. Расчет доли заемного капитала в общем капитале.....   | 93  |
| РБ-8-17. Расчет доли заемного капитала в собственном капитале  | 93  |
| РБ-8-18. Расчет доли долгосрочного заемного капитала в перманентном капитале   | 93  |
| РБ-8-19. Расчет коэффициента маневренности собственных средств   | 94  |
| РБ-8-20. Расчет коэффициента накопления амортизации  | 94  |
| Маржинальный анализ.....   | 95  |
| РБ-8-21. Расчет уровня рентабельности производства.....  | 95  |
| РБ-8-22. Расчет показателя рентабельности продукции.....   | 95  |
| Производительность труда.....  | 96  |
| РБ-8-23. Расчет показателей выработки и трудоемкости продукции   | 96  |
| РБ-8-24. Расчет прироста производительности труда в результате увеличения объема производства и изменения численности работников                 | 96  |
| РБ-8-25. Расчет роста производительности труда работающих на предприятии вследствие увеличения удельного веса кооперированных поставок продукции | 97  |
| РБ-8-26. Расчет роста производительности труда в результате лучшего использования фонда рабочего времени   | 97  |
| Пути снижения себестоимости.....   | 98  |
| РБ-8-27. Расчет экономии от снижения материалоемкости.....   | 98  |
| РБ-8-28. Расчет экономии за счет уменьшения затрат на оплату труда и отчислений от заработной платы  | 99  |
| РБ-8-29. Расчет экономии на амортизационных отчислениях в результате повышения эффективности использования оборудования                          | 99  |
| РБ-8-30. Расчет экономии на условно-постоянных расходах.....   | 100 |
| РБ-8-31. Расчет снижения себестоимости по индексному методу  | 100 |
| РБ-8-32. Расчет снижения себестоимости или затрат на 1 рубль товарной продукции в результате роста производительности труда                      | 101 |
| РБ-8-33. Расчет экономии в абсолютном выражении.....   | 102 |
| Управленческий учет и анализ в системе управления предприятием   | 102 |
| РБ-8-34. Задача 1.....   | 102 |
| РБ-8-35. Задача 2.....   | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| РБ-8-36. Задача 3.....  | 104 |
| РБ-8-37. Задача 4.....  | 105 |
| Маржинальный анализ.....  | 107 |
| РБ-8-38. Задача 1.....  | 107 |
| РБ-8-39. Задача 2.....  | 112 |
| РБ-8-40. Задача 3.....  | 113 |
| РБ-8-41. Задача 4.....  | 115 |
| РБ-8-42. Задача 5.....  | 117 |
| Анализ производительности.....  | 119 |
| РБ-8-43. Задача 1.....  | 119 |
| РБ-8-44. Задача 2.....  | 121 |
| РБ-8-45. Задача 3.....  | 129 |
| РБ-8-46. Задача 4.....  | 130 |
| Анализ издержек.....  | 132 |
| РБ-8-47. Задача 1.....  | 132 |
| РБ-8-48. Задача 2.....  | 134 |
| РБ-8-49. Задача 3.....  | 136 |
| РБ-8-50. Задача 4.....  | 139 |
| РБ-8-51. Задача 5.....  | 140 |
| РБ-8-52. Задача 6.....  | 141 |
| Б-8-53. Задача 7.....   | 142 |
| РБ-8-54. Задача 8.....  | 142 |
| РБ – 9. УПРАВЛЕНИЕИ КАЧЕСТВОМ.....                                    | 143 |
| РБ-9-1. Расчет генеральной доли дефектных изделий.....                | 143 |
| РБ-9-2. Расчет полезности объектов.....                               | 144 |
| РБ-9-3. Расчет экстенсивности и интенсивности изменения ка-<br>чества | 144 |

|  |     |
|--|-----|
| Расчет экономической эффективности управления качеством  | 145 |
| РБ-9-4. Расчет годового эффекта от сокращения внутрифирменных отклонений   | 145 |
| РБ-9-5. Расчет годового эффекта от сокращения потерь от рекламаций   | 146 |
| РБ-9-6. Расчет годового эффекта от сокращения непроизводительных потерь, не входящих в плановую себестоимость продукта   | 146 |
| РБ-9-7. Расчет годового эффекта от снижения расходов на подготовку и освоение производства   | 147 |
| РБ-9-8. Расчет годового эффекта от снижения материальных затрат на производство продукта   | 148 |
| РБ-9-9. Расчет годового эффекта от снижения трудовых затрат на производство продукта   | 149 |
| РБ-9-10. Расчет годового экономического эффекта от сокращения (условно-постоянной) накладных расходов за счет увеличения объемов производства продукта при повышении надежности оборудования | 149 |
| РБ-9-11. Расчет годового прироста прибыли, полученный за счет экономии денежных средств, предназначенных для платежей за производственные фонды предприятий                                  | 150 |
| РБ-9-12. Расчет суммарного годового экономического эффекта предприятия от управления качеством   | 151 |
| Основные показатели для оценки уровня стандартизации и унификации  | 152 |
| РБ-9-13. Расчет коэффициента унификации.....   | 152 |
| РБ-9-14. Расчет коэффициента применяемости.....  | 152 |
| РБ-9-15. Расчет коэффициента повторяемости.....  | 153 |
| РБ-9-16. Расчет коэффициента унификации.....   | 153 |
| Патентно-правовые показатели.....  | 154 |
| РБ-9-17. Расчет показателя патентной защиты.....   | 154 |
| РБ-9-18. Расчет показателя патентной чистоты.....  | 155 |
| Улучшение качества.....  | 155 |
| РБ-9-19. Расчет годового эффекта от сокращения внутрифирменных отклонений  | 156 |
| РБ-9-20. Расчет годового эффекта от сокращения потерь от рекламаций:   | 156 |
| РБ-9-21. Расчет годового эффекта от сокращения непроизводительных потерь, не входящих в плановую себестоимость продукта  | 157 |



|   |            |
|---|------------|
| РБ-9-22. Расчет годового эффекта от снижения расходов на подготовку и освоение производства   | 157        |
| РБ-9-23. Расчет годового эффекта от снижения материальных затрат на производство продукта   | 158        |
| РБ-9-24. Расчет годового эффекта от снижения трудовых затрат на производство продукта   | 159        |
| РБ-9-25. Расчет годового эффекта от сокращения накладных расходов (условно-постоянных) за счет увеличения объемов производства продукта при повышении надежности оборудования | 160        |
| РБ-9-26. Расчет годового прироста прибыли, полученной за счет экономии денежных средств, предназначенных для платежей за производственные фонды предприятия                   | 161        |
| РБ-9-27. Расчет суммарного годового экономического эффекта предприятия от управления качеством  | 161        |
| Основные показатели экономической эффективности затрат на разработку и внедрение системы управления качеством   | 162        |
| РБ-9-28. Расчет коэффициента экономической эффективности  | 162        |
| РБ-9-29. Расчет срока окупаемости затрат на разработку и внедрение системы управления качеством   | 163        |
| <b>РБ – 10. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>   | <b>163</b> |
| Эффективность как главный объект финансового менеджмента  | 163        |
| РБ-10-1. Расчет экономической рентабельности  | 163        |
| РБ-10-2. Расчет рентабельности производства   | 164        |
| РБ-10-3. Расчет рентабельности продукции  | 164        |
| РБ-10-4. Расчет рентабельности трудовых затрат  | 164        |
| РБ-10-5. Расчет рентабельности капиталовложений   | 165        |
| Доходность инвестирования   | 165        |
| РБ-10-6. Расчет доходности инвестирования   | 165        |
| Дивиденды и дивидендная политика  | 166        |
| РБ-10-7. Расчет уровня дивидендов по обыкновенным акциям  | 166        |
| Методы учета фактора времени в финансовых операциях   | 166        |
| РБ-10-8. Расчет наращивания по простым процентам  | 167        |
| РБ-10-9. Расчет наращивания по сложным процентам  | 167        |
| РБ-10-10. Расчет наращивания при начислении $m$ раз в году  | 167        |
| РБ-10-11. Расчет денежных потоков в виде серии равных платежей (аннуитетов)   | 168        |
| РБ-10-12. Расчет первоначального вклада   | 168        |
| РБ-10-13. Расчет числа периодов проведения операции   | 169        |
| Способы снижения финансового риска  | 169        |

|   |     |
|---|-----|
| РБ-10-14. Расчет суммы страхового возмещения.....                               | 169 |
| РБ-10-15. Расчет коэффициента риска.....  | 170 |
| РБ-10-16. Расчет вознаграждения за риск.....                                    | 170 |
| Финансовые методы управления основным капиталом.....                            | 171 |
| РБ-10-17. Расчет фондоотдачи.....   | 171 |
| РБ-10-18. Расчет силы воздействия производственного рычага                      | 171 |
| РБ-10-19. Расчет эффективности управления текущими затратами                    | 172 |
| Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости организации                 | 172 |
| РБ-10-20. Расчет коэффициента автономии.....                                    | 172 |
| РБ-10-21. Расчет коэффициента финансирования.....                               | 173 |
| РБ-10-22. Расчет коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами | 173 |
| РБ-10-23. Расчет коэффициента маневренности.....                                | 174 |
| Анализ кредитоспособности и ликвидности баланса организации                     | 174 |
| РБ-10-24. Расчет коэффициента абсолютной ликвидности.....                       | 175 |
| РБ-10-25. Расчет коэффициента покрытия или текущей ликвидности                  | 175 |
| Анализ эффективности использования оборотных активов.....                       | 176 |
| РБ-10-26. Расчет оборачиваемости оборотных активов.....                         | 176 |
| РБ-10-27. Расчет продолжительности оборота.....                                 | 176 |
| Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности.....                           | 177 |
| РБ-10-28. Расчет оборачиваемости дебиторской задолженности                      | 177 |
| РБ-10-29. Расчет периода дебиторской задолженности.....                         | 177 |
| РБ-10-30. Расчет доли дебиторской задолженности в общем объеме                  | 177 |
| РБ-10-31. Расчет оборачиваемости запасов.....                                   | 178 |
| РБ-10-32. Расчет срока хранения запасов.....                                    | 178 |
| Анализ финансовых результатов предприятия.....                                  | 178 |
| РБ-10-33. Расчет рентабельности имущества.....                                  | 179 |
| РБ-10-34. Расчет рентабельности внеоборотных активов.....                       | 179 |
| РБ-10-35. Расчет рентабельности оборотных активов.....                          | 179 |
| РБ-10-36. Расчет рентабельности инвестиций.....                                 | 180 |
| РБ-10-37. Расчет рентабельности собственного капитала.....                      | 180 |
| РБ-10-38. Расчет рентабельности заемных средств.....                            | 180 |
| РБ-10-39. Расчет рентабельности совокупного вложенного капитала                 | 181 |
| РБ-10-40. Расчет рентабельности реализованной продукции                         | 181 |

|  |     |
|--|-----|
| Оценка потенциального банкротства организации.....   | 182 |
| РБ-10-41. Расчет признаков банкротства предприятия по пяти-<br>факторному «z-счету» Э.Альтмана | 182 |
| РБ-10-42. Расчет признаков банкротства предприятия по двух-<br>факторному «z-счету» Э.Альтмана | 183 |
| Риск-<br>менеджмент.....   | 183 |
| РБ-10-43. Расчет коэффициента риска.....   | 183 |
| РБ-10-44. Расчет коэффициента кумуляции риска.....   | 184 |
| РБ-10-45. Расчет коэффициента убыточности или коэффициен-<br>та ущерба                         | 184 |
| РБ-10-46. Расчет средней страховой суммы на один объект.....                                   | 185 |
| РБ-10-47. Расчет средней страховой суммы на один постра-<br>давший объект                      | 185 |
| РБ-10-48. Расчет тяжести риск.....   | 186 |
| РБ-10-49. Расчет убыточности страховой суммы.....  | 186 |
| РБ-10-50. Расчет нормы убыточности.....  | 186 |
| РБ-10-51. Расчет частоты ущерба.....   | 187 |
| Содержание.....  | 188 |