

М.В. Волкова

**Комплексная система
оценки эффективности работы
и реконструкции первичного звена предприятия**



**МОСКВА
ИЗДАТЕЛЬСТВО
МГТУ им. Н.Э. БАУМАНА
2017**

УДК 658.5
ББК 65.290-2
В67

Рецензенты:

проректор по постдипломному образованию ФГБОУ ВПО МГТУ
«СТАНКИН», заведующая кафедрой финансового менеджмента,
д-р экон. наук, профессор *Ю.Я. Еленева*;
директор Центра финансовой политики
Института финансово-экономических исследований Финансового
университета, канд. экон. наук *В.В. Понкратов*

Волкова, М. В.

В67 Комплексная система оценки эффективности работы
и реконструкции первичного звена предприятия / М. В. Вол-
кова. — Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана,
2016. — 98, [2] с. : ил.

ISBN 978-5-7038-4630-8

Представлен метод комплексной оценки эффективности работы пер-
вичного звена промышленного производства. Предложены частные показа-
тели системы мониторинга подразделения, конкретизированы методики их
расчета, разработан показатель оценки экономической эффективности рабо-
ты структурного звена предприятия, установлены целевые значения отдель-
ных частных показателей. Разработаны структурная модель управления
производственным процессом с точки зрения стоимостного подхода, алго-
ритм управления комплексной инвестиционной деятельности, принципи-
альная схема процесса управления эффективностью функционирования
первичного звена промышленного предприятия.

Показано применение комплексной оценочной системы на примере
сталеплавильного производства, что позволило обосновать необходимость
реконструкции первичного звена промышленного предприятия и провести
мониторинг состояния подразделения.

Для специалистов, занимающихся вопросами менеджмента про-
мышленных предприятий.

Издается в авторской редакции

УДК 658.5
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-7038-4630-8

© Волкова М.В., 2016
© Оформление. Издательство
МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2016

Введение

Исторический опыт показывает, что в условиях стабильного общественного строя и нормальных экономических отношений основой любой экономической системы является, прежде всего, производство, особенно наукоемкое. Именно в материальном производстве создается новая стоимость, которая в дальнейшем перераспределяется между представителями всех сфер общества, что обуславливает необходимость развития методов управления производственными процессами промышленных предприятий.

В сложившейся системе оценки эффективности работы предприятий достаточно четко выделяются два подхода: оценка финансового состояния и оценка производственно-хозяйственной деятельности, которые не всегда вступают в когерентные отношения. В конце XX в. представителями экономической мысли были предприняты практические попытки свести эти два начала оценки воедино.

Однако наиболее известные публикации в этой области отражают взгляд зарубежной практики, что не проецируется на российскую почву, поскольку в основе многих предлагаемых оценочных систем и показателей, прежде всего, лежит идея оценки стоимости котировки акций. Это относительно ново для России, где опыт развития акционерного капитала фактически заново начался в 90-х годах XX в. Тем более что финансовый сектор экономики в условиях Российской Федерации не оказывает прямого влияния на реальный за рядом исключений.

К тому же многие из предлагаемых в последние десятилетия и широко известные методики управления и оценки эффективности работы предприятий направлены на анализ результативности всей производственной системы в целом. В области оценочной методологии отдельных составляющих производства на первичных стадиях, звеньях технологической цепочки они не всегда применимы. Это вызывает несопоставимость данных мониторинга деятельности предприятия в целом как суммы составляющих и его первичного звена. К тому же

необходимо учитывать, что в условиях промышленных предприятий весомый вклад в создание стоимости и достижение конкурентоспособного положения на рынке вносят производственные подразделения, не являющиеся конечными звеньями в технологической цепочке.

Помимо непосредственной оценки деятельности первичного звена предприятия не менее важной проблемой является переход от планирования стратегии развития к ее реализации и последующий контроль за выполнением стратегического плана. Для этого требуется осуществить трансформацию целей в количественные ориентиры при мониторинге реализации стратегии. Таким образом, система показателей, характеризующих различные аспекты деятельности в соответствии с положениями управленческой парадигмы, должна приобрести новое назначение и использоваться в целях измерения и оценки эффективности деятельности производственных звеньев предприятия как инструмент управления. Разработка подобного инструмента означает систематизацию задач управления, их преемственность и комплексность решения.

Глава 1

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ И РЕКОНСТРУКЦИИ ПЕРВИЧНОГО ЗВЕНА ПРЕДПРИЯТИЯ

Критерии, используемые в анализе эффективности деятельности промышленного предприятия и технического перевооружения производства, можно условно разделить на две группы, одна из которых основывается на использовании совокупности финансовых коэффициентов, а вторая строится на измерении величин затрат живого и овеществленного труда на производство продукции.

Данное деление возникает как следствие объективных исторических предпосылок, сложившихся в нашей стране. Это связано с тем, что до 80—90-х годов XX в. в условиях плановой экономики важнейшим фактором эффективности считалось снижение затрат. Отсюда возникала необходимость оценки повышения технической оснащенности производства и труда.

В условиях переходной экономики предприятие рассматривалось как некий механизм для извлечения прибыли. На первый план выдвинулась оценка эффективности, построенная на основе бухгалтерской отчетности, т. е. на так называемых финансовых показателях при использовании совокупности финансовых коэффициентов.

Теоретически задача обеспечения полной и достоверной информацией о деятельности предприятия внутренних и внешних пользователей должна решаться в системе бухгалтерского учета. На практике первичные данные о деятельности предприятия, формируемые в процессе бухгалтерского учета, в большинстве случаев превращаются в «кладбища чисел» с весьма низкой информационной ценностью. Не поднимая проблем недостоверности

Глава 2

СОСТАВ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ЦЕХА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Для того чтобы оценочная система была информативной, в ней выделяется не только интегральный показатель, но и частные — которые будут служить средством контроллинга (табл. 3). На основе индивидуально разработанных показателей эффективности, последующего сопоставления плановых и фактических данных руководители получают информацию, позволяющую им сделать оценку эффективности работы конкретного производственного подразделения предприятия. Таким образом, комплексная система показателей эффективности является своеобразным средством мониторинга и эффективным инструментом как текущего, так и долгосрочного управления цехом или участком промышленного производства.

Разработка комплексной оценочной системы строится в соответствии со структурно-иерархическим методом формирования интегрального показателя комплексной системы оценки эффективности работы и реконструкции подразделения предприятия (рис. 4).

2.1. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и инновационной деятельности

Рассматриваемый блок показателей включает в себя два направления, по которым будет проведена оценка: показатели эффективности использования трудовых ресурсов и показатели обучения и развития.

Глава 3

УПРАВЛЕНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНОЧНОЙ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РЕКОНСТРУКЦИИ

В работе промышленных предприятий и их производственных составляющих ежедневно может контролироваться несколько сотен параметров, особенно тех, которые связаны с нормальным течением технологического процесса. Внедрение данной оценочной системы призвано не заменить их, а сконцентрировать внимание управленческого персонала на тех факторах, которые могут обеспечить предприятию конкурентные преимущества. Рационально разработанная система комплексной оценки эффективности деятельности первичного звена предприятия представляет производственную программу через цепь причинно-следственных связей между отдельными показателями. Не являясь инструментом создания бизнес-стратегии, комплексная система оценки в то же время может привести к необходимости ее переосмысления и доработки.

3.1. Постановка задач, решаемых в системе комплексной оценки

Использование системы комплексной оценки эффективности деятельности первичного звена предприятия в его управлении позволяет лучше сформулировать стратегию предприятия в частных задачах ее реализации (рис. 5).

Глава 4

Мониторинг процесса функционирования производственной системы промышленного предприятия

Рассмотрим применение схемы управления промышленным подразделением предприятия в целях повышения его эффективности (см. рис. 8) на примере сталеплавильного цеха металлургического предприятия.

Процесс управления эффективностью работы производственного подразделения разделен на три этапа.

На первом этапе качественно формируется показатель комплексной оценки эффективности работы первичного звена промышленного производства, чему посвящен п. 4.1 данной главы.

На втором этапе определяются возможности реализации заданных целевых показателей в существующей системе ресурсов первичного звена. При необходимости увеличения ресурсного потенциала определяются перспективные и тактические потребности во вложении финансовых средств в развитие промышленного подразделения и возможность их выделения. Здесь формализуется показатель оценки эффективности реконструкции первичного звена промышленного производства. Этот этап рассмотрен в п. 4.2 данной главы.

Третий этап включает в себя оценку достигнутых результатов на основе фактических данных и уже сформулированной на первом и втором этапе комплексной оценки эффективности работы и реконструкции первичного звена промышленного производства, который будет рассмотрен в п. 4.3 данной главы.

Заключение

В настоящее время назрела необходимость корректировки и уточнения методов и моделей оценки эффективности функционирования и реконструкции производственных систем и их составляющих. Оценочные системы, которые основываются на использовании финансовых показателей, не учитывают особенности конкретного производственного процесса и, как следствие, не дают полной информации о состоянии бизнес-процессов и перспективах развития предприятия, а также его структурных подразделений. К тому же применение общепринятого в данный момент инструментария для оценки эффективности инвестиционных проектов и результатов реконструкции звена технологической цепочки многопередельного производства позволяет оценить только кумулятивный эффект на уровне предприятия в целом, но не результативность на уровне производственного подразделения.

Необходимость разработки метода оценки функционирования и реконструкции производственной подсистемы на основе многокритериального подхода отражает современный концептуальный взгляд на смысл функционирования коммерческих организаций, базирующийся на новой управленческой парадигме, которая исходит из того, что миссией предприятия является не получение максимальной прибыли в данный момент времени, а выживание на рынке и наращивание экономического потенциала, который зависит от многих факторов.

Литература

Авдонин Б.Н., Кураев Н.М., Радзивилко В.С. Основные принципы построения системы комплексной оценки устойчивости производственно-финансового положения предприятий // Экономика и коммерция, 1999, № 1, с. 110.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности металлургических предприятий: учебное пособие для вузов. — 2-е изд. доп. и перераб. / О.В. Юзов, А.М. Седых. — М.: МИСиС, 2002. — 360 с.

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.

Волкова М., Волкова Т. Система комплексной оценки состояния производственного подразделения предприятия // Современные вызовы контроллингу и требования к контроллерам: сборник научных трудов VI Международного конгресса по контроллингу. Москва, 2015. — С. 40–54.

Волкова М.В. Использование экономической добавленной стоимости для оценки эффективности нового технологического процесса // Сборник научных трудов 1-й Международной конференции «МЕТАЛЛУРГИЯ: вопросы экономики и менеджмента» / под ред. проф. В.Ф. Михина. — М.: МИСиС, 2006. — 386 с.

Волкова М.В. К вопросу определения экономической эффективности в дипломных работах студентов специальности 150201 «Машины и технологии обработки металлов давлением» // Тезисы докладов первой российской научно-методической конференции с международным участием «Инженерное образование в области металлургии и материаловедения: проблемы и перспективы» / Инженерное образование — 2005. — С. 58.

Волкова М.В. Принципы построения системы комплексной оценки производственно-экономического положения заготовительного производства // Хозяйственная организация в условиях реформирования: управление, эффективность, динамика: Сборник научных статей кафедры экономики, кафедры менеджмента / под ред. канд. экон. наук, доцента Н.Ф. Шеховцовой. — Электросталь: ЭПИ МИСиС, 2004. — 176 с.

Волкова М.В. Разработка организационно-экономических методов и моделей многокритериальной оценки и повышения эффективности ра-

боты производственного подразделения на основе его целенаправленного реконструирования : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05; [Место защиты: Моск. гос. техн. ун-т им. Н.Э. Баумана]. — Москва, 2007. — 16 с.

Волкова М.В. Разработка организационно-экономических методов и моделей многокритериальной оценки и повышения эффективности работы производственного подразделения на основе его целенаправленного реконструирования : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05; [Место защиты: Моск. гос. техн. ун-т им. Н.Э. Баумана]. — Москва, 2007. — 250 с.

Волкова М.В., Алексеев П.Л. Оценка эффективности технологических мероприятий в условиях прокатного производства «Металлургия XXI века»: Сборник трудов 3-й Международной конференции молодых специалистов, 2007. — С. 73–77.

Волкова М.В., Волкова Т.И. Использование экономической добавленной стоимости для оценки эффективности деятельности и реконструкции первичного звена предприятия // Известия вузов. Машиностроение. — 2007 — № 7. — С. 73–77.

Волкова М.В., Волкова Т.И. Методика формирования системы комплексной оценки эффективности деятельности первичного звена предприятия // Известия вузов. Машиностроение. — 2007 — № 1. — С. 60–64.

Волкова М.В., Волкова Т.И. Оценка работы производственного подразделения промышленного предприятия // Управляем предприятием. — 2013 — № 3 (26). — [Интернет ресурс] — Режим доступа: <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=402>.

Волкова М.В., Волкова Т.И. Оценка эффективности работы промышленного подразделения предприятия // Теоретические и прикладные аспекты современной науки: сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции 30 сентября 2014 г.: в 5 ч. / под общ. ред. М.Г. Петровой. — Белгород: ИП Петрова М.Г., 2014. — Часть V. — 228 с.

Волкова М.В., Волкова Т.И. Принципы экономической модели оценки эффективности работы и реконструкции первичного звена промышленного производства // Известия вузов. Машиностроение. — 2007 — № 2. — С. 75–78.

Волкова М.В., Волкова Т.И. Система комплексной оценки эффективности работы производственного подразделения // Научное обозрение. — 2013. — № 3. — С. 214–218.

Гончаров В.Н., Колосов А.Н., Дибнис Г.И. Оперативное управление производством. Опыт разработки и совершенствования систем. — М.: Экономика, 1987. — 120 с.

Гришин С.Г., Борщевская М.А., Ахматова Т.Т. и др. Обзор типовых систем оперативно-производственного планирования, применяемых в машиностроении. — М.: Информэлектро, 1990. — 40 с.

Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.

Инженерная экономика: учебник / В.В. Кочетов, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко; под ред. А.А. Колобова, А.И. Орлова. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. — 668 с.

Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000. — 424 с.

Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: практикум. — СПб.: Специальная литература, 1998. — 244 с.

Коробейников О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия. Учебное пособие. Нижний Новгород, 2003. — 233 с.

Летенко В.А., Туровец О.Г. Организация машиностроительного производства. — М.: Машиностроение, 1982. — 208 с.

Лихачев А.А., Орехов Н.А., Ерохина Е.В., Мамбетшаев Э.С. Основы прогнозирования и планирования организации: учебное пособие. — М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2003. — 304 с.

Макаров В.М. Производственный менеджмент. Методы и модели организации производственного процесса: практикум. — СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001. — 73 с.

Мельцер М.И. Диалоговое управление производством. — М.: Финансы и статистика, 1983. — 240 с.

Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатика. — М.: ИНФРА-М., 1996. — 432 с.

Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. — М.: Юрайт-Издат, 2003. — 591 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2004. — 800 с.

Методика экономического анализа промышленного предприятия (объединения) / под ред. А.И. Бужинского, А.Д. Шеремета. — М.: Финансы и статистика, 1988.

Налча Г.И., Саблин Д.В. Технико-экономические аспекты обустройства черной металлургии России и СНГ. — М.: Интел универсал, 2003. — 280 с.

Новак В.А. Экономический анализ эффективности производства. — М.: Финансы, 1969.

Оборудование и проектирование электросталеплавильных цехов: учебное пособие для вузов / Л.Е. Никольский, И.Ю. Зинуров. — М.: Металлургия, 1993. — 272 с.

Организация и планирование автотракторного производства. Управление предприятием: учебное пособие для машиностроительных специаль-

ностей вузов / под ред. А. П. Ковалева. — М.: Высшая школа, 1991. — 350 с.

Организация и планирование предприятий черной металлургии / А.Ф. Метс, К.А. Штец, Б.П. Бельгольский, Ф.И. Щепилов. — М.: Металлургия, 1986. — 560 с.

Организация производства: учебник для вузов / О.Г. Туровец, В.Н. Попов, В.Б. Родинов и др.; под ред. О.Г. Туровца. — М.: Экономика и финансы, 2002. — 452с.

Организация управления промышленным производством. Учебник / О.В. Козлова, Л.А. Александров, М.А. Саркисов, Н.А. Соломатин и др. Под ред. О.В. Козловой, С.Е. Каменицера. — М.: Высш. школа, 1980. — 399 с.

Организация, планирование и управление предприятием массового машиностроения: учебное пособие для студентов машиностроительных специальностей вузов / под ред. Б.В. Власова, Г.Б. Каца. — М.: Высшая школа, 1985. — 432 с.

Организация, планирование и управление производством на предприятиях черной металлургии / А.Ф. Метс, Ф.И. Щепилов, М.М. Писчиков. — М.: Металлургия, 1981. — 352с.

Осинов М.А. Концепция экономической добавленной стоимости в финансовом управлении российских компаний: Автореферат дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук. — М., 2004.

Основы теории и организации управления металлургическим производством: учебное пособие для вузов / Н.В. Игошин, В.Я. Кузнецова, З.Г. Магазинер и др.; под ред. Н.В. Игошина. — М.: Металлургия, 1985. — 304 с.

Перспективное отраслевое планирование: экономико-математические методы и модели / под ред. А.Г. Аганбегяна. — Новосибирск: Наука, 1986. — 358 с.

Петрова В.А., Масленников А.И. Программно-целевая организация производства и оперативного управления. Л.: Лениздат, 1984.

Планирование в сложных хозяйственных системах: учебное пособие / В.Г. Нанивская, В.В. Пленкина, Л.Л. Тоньшева, Г.А. Чистякова, И.В. Андропова, Е.М. Дебердиева; под ред. В.Г. Нанивской. — Тюмень: Тюм-ГНГУ, 1998. — 80 с.

Португал В.М. Организационная структура оперативного управления производством / под ред. Д. С. Львова. — М.: Наука, 1986. — 223 с.

Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие для вузов / под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикульчина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 279 с.

Прогнозирование и планирование экономики: Практикум / В.П. Герасименко. — Минск: Новое знание, 2001. — 192 с.

Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 704 с.

Производственный менеджмент: учебник / под ред. В.А. Козловского. — М.: Инфра-М, 2003. — 574 с.

Прыкин Б.В. Техничко-экономический анализ производства: учебник для вузов. — М.: Юнити-Дана, 2000. — 399 с.

Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей // электронный вариант.

Савруков Н.Т., Закиров Ш.М. Организация производства: конспект лекций. — СПб.: Издательство «Лань», 2002. — 224 с.

Сатановский Р.Л. Организационное обеспечение гибкости машиностроительного производства. — Л.: Машиностроение, 1987. — 246 с.

Сергеев И.В. Экономика предприятия: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 304 с.

Смоляренко В.В., Мюллер Ф. Электросталеплавильное производство в начале XXI века / Сталь, № 11, 2004.

Стандартизация и управление качеством продукции: учебник для вузов / В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др.; под ред. проф. В.А. Швандара. — М.: Юнити-Дана, 2000. — 487 с.

Степанов Д.В. Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости // электронный вариант.

Татевосов К.Г. Основы оперативно-производственного планирования на машиностроительном предприятии. — Л.: Машиностроение, 1985. — 278 с.

Татур С.К. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия. — М.: Экономиздат, 1962.

Техничко-экономические расчеты в черной металлургии / Н.П. Банный, Д.Н. Банный. — М.: Металлургия, 1979. — 393 с.

Техничко-экономические расчеты по организации и планированию предприятий черной металлургии / Б.А. Брюханенко, И.Н. Иванов, Н.В. Маркова. — М.: Металлургия, 1974. — 368 с.

Трунова Е.В. Формирование сбалансированной системы показателей как инструмент управления предприятием: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. — М.: РГБ, 2003.

Тюленев Л.В. Организация и планирование машиностроительного производства: учебное пособие. — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 201. — 304 с.

Файнгольд М.Л. Основы расчета календарно-плановых нормативов. Методология и методика: учебное пособие. — М.; Владимир: «Экономическая газета» — ВГПУ, 1996. — 68 с.

Файнгольд М.Л. Основы расчета производственной мощности (методология и методика). — М.; Владимир: «Экономическая газета». — ВГПУ, 1995. — 64 с.

Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник. — М.: Инфра-М, 2000. — 672 с.

Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2001. — 255 с.

Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. — М.: Интел-Синтез, 2000. — 404 с.

Фатхутдинов Р.А., Сивкова Л.А. Организация производства. Практикум. — М.: Инфра-М, 2001. — 156 с.

Федюкин В.К., Дурнев В.Д., Лебедев В.Г. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции. Учебник. — М.: Информационно-издательский дом «Филинть», Рилант, 2000. — 328 с.

Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

Чистов Л.М., Майданчик Е.Н. Экономический анализ работы машиностроительных объединений. — М.: Машиностроение, 1979.

Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. — М.: Экономика, 1974.

Шоломович И.А. Анализ хозяйственной деятельности промышленных предприятий. — М.: Госфиниздат, 1949.

Экономика предприятия: Учебник / под ред. проф. Н.А. Сафронова. — М.: Юристъ, 1998. — 584 с.

Экономика черной металлургии СССР / Н.П. Банный, А.А. Федотов, П.А. Ширяев, Л.Н. Ройтбурд. — М.: Металлургия, 1978. — 344 с.

Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 “Measuring Business Performance”. — 1998. — P. 45—52.

Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model — which is the better strategic management tool?: 2GC Working Paper. — UK: 2GC Active Management, 2000.

Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard // CMA Management. — September 2000. — P. 22—28.

Chakravarthy B.S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal. — 1986. — № 7. — P. 437—458.

Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper. — UK: 2GC Active Management, 2001.

de Haas M., Kleingeld A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization // Management Accounting Research. — 1999. — № 10. — P. 233—261.

Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. — September/October 1987. — Vol. 65. — P. 84—88.

Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management Control. — Chapman and Hall, 1995.

Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy // California Management Review. — 1996. — Vol. 4, Fall. — P. 53–79.

Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review. — 1992. — Vol. 70. — No. 1. — P. 71–79.

Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. — Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001.

Merchant K. Control in Business Organizations. — Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985.

Nørreklit H. The balance on the balanced scorecard — a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. — 2000. — No. 11. — P. 81.

Nørreklit H. The balance on the balanced scorecard — a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. — 2000. — No. 11. — P. 65–88.

Stewart T.A. Accounting Gets Radical // Fortune. — 2001. — Monday, April 16.

Young D. Economic value added: A primer for European managers // European Management Journal. Vol. 15. — No. 4. — P. 335–344.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Основные понятия, этапы разработки и принципы построения комплексной системы оценки эффективности работы и реконструкции первичного звена предприятия	5
1.1. Определение условий применимости и базовой методики	7
1.2. Этапы формирования комплексной оценочной системы	16
1.3. Общие принципы построения системы комплексной оценки	21
Глава 2. Состав показателей комплексной оценки эффективности работы цеха промышленного предприятия	24
2.1. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и инновационной деятельности	24
2.2. Оценка технического и технологического состояния производства	30
2.3. Оценка качества выпускаемой продукции и работы производственного подразделения	32
2.4. Оценка производственно-экономического состояния производственного подразделения	33
2.5. Оценка вклада и доли производственного подразделения в производственных ресурсах и результатах работы предприятия	38
2.6. Методические указания по определению сводного комплексного показателя эффективности работы промышленного подразделения	40
Глава 3. Управление подразделением предприятия на основе комплексной оценочной системы эффективности его функционирования и реконструкции	51
3.1. Постановка задач, решаемых в системе комплексной оценки	51
3.2. Процесс управления работой цеха промышленного предприятия в целях повышения его эффективности	59

Глава 4. Мониторинг процесса функционирования производственной системы промышленного предприятия.....	60
4.1. Качественное формирование показателя комплексной оценки эффективности работы цеха.....	61
4.2. Определение необходимости и формализация результативности реконструкции промышленного подразделения	70
4.3. Оценка результатов в системе комплексной оценки эффективности работы и реконструкции цеха	76
Заключение	89
Литература.....	91

Научное издание

Волкова Мария Валентиновна

**Комплексная система оценки
эффективности работы и реконструкции
первичного звена предприятия**

Художник Я.М. Ильина

Корректор Р.В. Царева

Компьютерная верстка Г.Ю. Молотковой

В оформлении использованы шрифты
Студии Артемия Лебедева.

Оригинал-макет подготовлен
в Издательстве МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Подписано в печать 15.12.2016. Формат 60×90/16.

Усл. печ. л. 6,25. Тираж 300 экз. Заказ

Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана.
105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1.
press@bmstu.ru
www.baumanpress.ru

Отпечатано в ПАО «Т8 Издательские технологии».
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.