

А.Д. Воронин А.В. Королев

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Допущено
Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для магистрантов учреждений
высшего образования по специальности
«Управление логистическими системами»



Минск
«Вышэйшая школа»
2014

УДК 005.932(075.8)
ББК 65.290-5я73
В75

Рецензенты: кафедра логистики и менеджмента учреждения образования «Полоцкий государственный университет» (заведующий кафедрой – кандидат экономических наук, доцент *Е.Б. Малей*); профессор кафедры логистики и ценовой политики учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» доктор экономических наук, профессор *И.И. Полецук*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства.

Воронин, А. Д.

В75 Управление операционной логистической деятельностью : учеб. пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 271 с. : ил.
ISBN 978-985-06-2409-3.

Приведены основные понятия логистики и операционного менеджмента, изложены экономические основы логистической деятельности, подходы к ее планированию, методы минимизации издержек в критических точках операционной системы, подходы к управлению проектами. Рассмотрены вопросы проектирования и разработки бизнес-процессов, основы управления цепочками поставок и потоками в производстве на операционном уровне.

Для магистрантов учреждений высшего образования по специальности «Управление логистическими системами».

**УДК 005.932(075.8)
ББК 65.290-5я73**

ISBN 978-985-06-2409-3

© Воронин А.Д., Королев А.В., 2014
© Оформление. УП «Издательство
“Вышэйшая школа”», 2014

ВВЕДЕНИЕ

Оперативное управление логистическими процессами организаций, создающих ценности, занимает подавляющую часть времени менеджеров компаний, поэтому изучение предлагаемого курса имеет большое практическое значение. В пособии представлен необходимый объем знаний по управлению организациями и бизнесом на операционном уровне. Это актуально для будущих и действующих руководителей предприятий и их подразделений, в практической деятельности которых задачи оперативного руководства логистическими процессами встают постоянно.

Учебное пособие подготовлено с учетом передового опыта отечественных и зарубежных компаний и затрагивает глубинные основы современного операционного менеджмента. Такой подход позволяет использовать пособие при подготовке специалистов для различных отраслей народного хозяйства и предоставляет им инструментарий для адаптации к различным национальным и ментальным особенностям персонала и руководителей. Используемый в пособии методический подход к изучению курса «Управление операционной логистической деятельностью» дает возможность учесть специфику ведения бизнеса на операционном уровне на постсоветском пространстве и в Восточной Европе.

В пособии прослеживается зависимость эффективности бизнеса от человеческого фактора и особенностей управления им на операционном уровне на всех этапах создания ценностей. Особое внимание уделяется роли персонала компании при инновационном развитии и в процессах проектирования. Достоинством предлагаемого варианта изложения курса, по мнению авторов, является подробное описание процессного подхода, позволяющего не только повысить эффективность управления человеческим фактором, но и обеспечить управляемость взаимодействием всех категорий персонала во всех видах функционалов. Данное пособие будет особенно полезно специалистам и руководителям для повышения операционной эффективности бизнеса как внутри предприятий, так и в цепочках поставок. Изложенная на основе процессно-ориентированных подходов система управления экономикой бизнеса на операционном уровне, базирующаяся на управленческом

учете и бюджетировании, позволит изучить методику экономических подходов к управлению.

Теоретический курс «Управление операционной логистической деятельностью» дает базовый комплекс знаний для практического использования современных методов операционного менеджмента при построении потоков создания ценностей в цепочках поставок. Эти методы рассматриваются на базе подходов современных успешных фирм, строящих свой менеджмент в соответствии с принципами LEAN и концепциями KAIZEN. Значительное внимание в пособии уделяется системам постоянных улучшений технологий управления цепочками поставок на операционном уровне.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ТЕМА 1. Суть и основные понятия логистики и операционного менеджмента	5
1.1. Суть и необходимость логистики и операционного менеджмента	5
1.2. Краткая история логистики и операционного менеджмента	5
1.3. Этапные технологии: KAIZEN, LEAN, теория ограничений Голдрата	14
1.4. Основные понятия и определения	20
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>23</i>
ТЕМА 2. Операционные стратегии, цели и содержание логистики на операционном уровне	24
2.1. Операционная стратегия и ее связь со стратегией компании	24
2.2. Пять целевых характеристик операционного менеджмента	25
2.3. Содержание операционного менеджмента	28
2.4. Цели, задачи, функции, принципы и содержание логистики на операционном уровне	30
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>35</i>
ТЕМА 3. Цепочки и потоки создания ценностей	36
3.1. Суть и преимущества использования в операционном менеджменте SCM	36
3.2. Потоки и управление ими	37
3.3. Выталкивающий, вытягивающий и БАВ (DBR) методы ...	42
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>46</i>
ТЕМА 4. Операции, системы, потоки и процессы	47
4.1. Операции и их иерархия	47
4.2. Системный подход в операционном менеджменте	48
4.3. Ценность и стоимость, ориентация на потребителя	51
4.4. Процессный подход и его экономическая суть	54
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>57</i>

ТЕМА 5. Экономические основы логистической деятельности в операционном менеджменте	58
5.1. Управленческий учет	58
5.2. Управление издержками в местах их возникновения	59
5.3. Децентрализация бюджетирования	63
5.4. Управление денежным циклом и оборотными ресурсами	67
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>72</i>
ТЕМА 6. Операции планирования и контроля	73
6.1. Виды планов и факторы, влияющие на их параметры	73
6.2. Источники операционного планирования и его функциональная сущность	78
6.3. Подходы к планированию логистической деятельности	79
6.4. Планирование логистической поддержки при производстве материальных продуктов	80
6.5. Планирование мощностей и сопутствующих ресурсов при производстве материальных продуктов	84
6.6. Планирование, связывающее средний и текущий временные периоды	89
6.7. Организация текущего планирования	90
6.8. Организация планирования деятельности участков и вспомогательных служб	94
6.9. Организация контрольных процессов по обеспечению требуемого качества продукции	97
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>101</i>
ТЕМА 7. Минимизация издержек в критических точках логистической операционной системы	102
7.1. Выделение критических точек логистической операционной системы	102
7.2. Определение характера причин и факторов, влияющих на величину и состояние издержек	104
7.3. Методы минимизации издержек в критических точках и практика их применения	106
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>107</i>
ТЕМА 8. Управление логистическими проектами	108
8.1. Подходы к управлению проектами	108
8.2. Сетевые графики	111

8.3. Программные ресурсы для управления проектами	114
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>114</i>

ТЕМА 9. Операции проектирования и разработки логистических процессов, инфраструктуры, узлов и систем 115

9.1. Системная и операционная база проектирования и разработки	115
9.2. Инструментарий для разработки продукции: СФК, ФСА	118
9.3. Роль САПР и ТРИЗ в процессе разработки. Основные задачи, решаемые ТРИЗ	123
9.4. Методологии ускоренного и робастного проектирования (метод Тагучи)	126
9.5. Проектирование цепочек поставок и размещения логистических узлов и систем	128
9.6. Проектирование внутренней инфраструктуры предприятия на основе логистических подходов	131
9.7. Проектирование логистических потоков в материальном производстве	134
9.8. Проектирование процессов обслуживания	137
9.9. Использование лидерства	151
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>152</i>

ТЕМА 10. Управление цепочками поставок в операционном менеджменте 153

10.1. Системы и потоки в цепочках поставок	153
10.2. Анализ и декомпозиция операций в цепочках поставок	153
10.3. Особенности планирования в цепочках поставок	156
10.4. Организация сетей цепочек поставок	159
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>162</i>

ТЕМА 11. Управление потоками в производстве на операционном уровне 163

11.1. Виды производственных операций	163
11.2. Материальные потоки в производстве и управление ими	165
11.3. Виды процессов в производстве, их структурирование и настройка	167
11.4. Инструментарий KAIZEN и LEAN для логистики на операционном уровне	170
11.5. Инструментарий KAIZEN и LEAN, обеспечивающий эффективную работу оборудования	175
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>181</i>

ТЕМА 12. Определение параметров сбытовой части цепочек поставок и управление ими	182
12.1. Функциональное наполнение операций, связанных с потребителями	182
12.2. Сбытовая сеть и ее компоненты	182
12.3. Ключевые клиенты и ключевые игроки на рынке	187
12.4. Выбор параметров сети на основе анализа удовлетворенности	188
12.5. Управление производственным планированием и интеграция операций	191
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	192
ТЕМА 13. Управление закупками и запасами на операционном уровне с ориентацией на ценность потребителя	193
13.1. Ориентация на ценность потребителя в закупках	193
13.2. Операции по закупке, снабжению и управлению поставщиками	193
13.3. Работа с запасами на операционном уровне	201
13.4. Учет рисков на операционном уровне	205
13.5. Аутсорсинг и альянсы	206
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	207
ТЕМА 14. Управление информационными потоками в цепочках поставок на операционном уровне, их анализ и оптимизация	208
14.1. Виды и назначение информационных потоков	208
14.2. Данные, факты и информация	212
14.3. Информационная пирамида	213
14.4. Системы принятия решений	215
14.5. Подходы к автоматизации управления информационными потоками	218
14.6. Системы автоматизации управления информационными потоками и их постановка	223
14.7. Экономические основы управления информационными потоками	230
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	239
ТЕМА 15. Роль систем менеджмента качества в логистике на операционном уровне	240
15.1. Роль стандартизации и качества в операционном менеджменте	240

15.2. Стандарты ISO, касающиеся менеджмента качества	242
15.3. Стандарт ISO 9004	246
15.4. О роли сертификации в операционном менеджменте	247
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	250

ТЕМА 16. Улучшение логистических процессов

на операционном уровне	251
16.1. Инновации	251
16.2. Улучшения, не являющиеся инновациями	255
16.3. Система подачи предложений	258
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	264
Литература	265

Учебное издание

Воронин Александр Дмитриевич
Королев Андрей Валерьевич

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Учебное пособие

Редактор *Л.Н. Макейчик*
Художественный редактор *В.А. Ярошевич*
Технический редактор *Н.А. Лебедевич*
Корректоры *В.И. Аверкина, Т.К. Хваль*
Компьютерная верстка *А.Н. Бабенковой*

Подписано в печать 23.07.2014. Формат 84×108/32. Бумага офсетная.
Гарнитура «Times New Roman». Офсетная печать. Усл. печ. л. 14,25.
Уч.-изд. л. 13,8. Тираж 400 экз. Заказ 1191.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Вышэйшая школа”».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013.

Пр. Победителей, 11, 220048, Минск.
e-mail: market@vshph.com <http://vshph.com>

Открытое акционерное общество «Красная звезда».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/7 от 28.10.2013.
Юридический адрес: пер. Загородный, 3, 220073, Минск.
Почтовый адрес: ул. Советская, 80, 225409, Барановичи.