

А.Д. Воронин А.В. Королев

Операционный МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено
Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебника
для студентов учреждений высшего образования
по специальности магистратуры
«Бизнес-администрирование»



Минск
«Вышэйшая школа»
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ОСНОВНЫЕ СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ	3
ПРЕДИСЛОВИЕ	6

ТЕМА 1

СУТЬ, ИСТОРИЯ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Суть и необходимость операционного менеджмента	7
1.2. Краткая история и базовые концепции операционного менеджмента. Совершенствование операционной деятельности на основе KAIZEN, LEAN и Six Sigma	10
1.3. Основные понятия и определения операционного менеджмента	22
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	28

ТЕМА 2

ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ, ЦЕЛИ И СОДЕРЖАНИЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Операционная стратегия и ее связь со стратегией компании	29
2.2. Содержание операционного менеджмента: целевые характеристики и входящие в операционный менеджмент компоненты (5Ps of OM)	31
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	36

ТЕМА 3

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Системный и логистический подходы, ориентация на потребителя	37
3.2. Процессный подход. Ценности и стоимости	41
3.3. Потoki и управление ими на основе интеграции процессного, системного и логистического подходов	44
3.4. Подходы к оптимизации систем потоков	51
3.5. Подходы к оптимизации систем в операционном менеджменте на базе KAIZEN, LEAN и Six Sigma (L-SS)	54
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	58

ТЕМА 4

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Роль операционного менеджмента в экономике бизнеса	59
4.2. Управление денежным циклом и оборотными ресурсами	61
4.3. Система планирования в операционном менеджменте и подходы к ее организации	64
4.4. Процессно-ориентированный управленческий учет – инструмент операционного менеджмента	70
4.5. Связь процессно-ориентированного управленческого учета с методами Target Costing, ФСА, АВС и АВМ	74
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	80

ТЕМА 5

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

5.1. Операционное планирование и его уровни	81
5.2. Tактический уровень	83
5.3. Планирование для среднего и текущего временного периода	86
5.4. Планирование для производственных предприятий	89
5.5. Планирование для предприятий сферы услуг	98
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	102

ТЕМА 6

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

6.1. Системы и потоки создания ценностей в операционном менеджменте	103
6.2. Особенности организации управления в цепочках поставок	105
6.3. Модели на базе IT для оптимизации цепочек поставок и SCOR-модель	110
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	113

ТЕМА 7

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

7.1. Функциональное наполнение операций с потребителями, ключевые потребители и ключевые игроки	114
---	-----

7.2. Управление потребителем с помощью брендинга и ранжирования на основе анализа удовлетворенности и лояльности	117
7.3. Продажи в интернете и социальных сетях, лидогенерация. Переход к цифровому маркетингу на базе лучших практик	122
7.4. Управление номенклатурой и объемами производства	126
7.5. Управление технологией сбыта: сбытовая сеть и ее компоненты	128
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>134</i>

ТЕМА 8

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ И ПОДХОДЫ К ИХ УЛУЧШЕНИЮ

8.1. Виды производственных операций (типов производств) и их интеграция	135
8.2. Материальные потоки в производстве и управление ими	138
8.3. Инфраструктура производственной части бизнеса	140
8.4. Виды процессов в производстве, их структурирование и настройка	142
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>147</i>

ТЕМА 9

УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И ЗАПАСАМИ

9.1. Закупки, снабжение и управление поставщиками	148
9.2. Виды запасов и управление ими	155
9.3. Управление рисками в закупках	161
9.4. Субконтракция, аутсорсинг и альянсы	162
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>164</i>

ТЕМА 10

УЛУЧШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НИХ

10.1. KAIZEN – модель подхода к улучшениям	165
10.2. Улучшения, основанные на инновациях	167
10.3. Улучшения, не являющиеся инновациями	171
10.4. Система подачи предложений	174
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>178</i>

ТЕМА 11

МИНИМИЗАЦИЯ ПОТЕРЬ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

11.1. Минимизация потерь в операционном менеджменте	179
11.2. Инструментарий KAIZEN для обеспечения эффективной работы оборудования	187
11.3. Роль качества и стандартизации в операционном менеджменте	195
11.4. Инструментарий KAIZEN и LEAN Six Sigma для управления качеством и постоянных улучшений	198
11.5. Стандарты ISO для менеджмента	202
11.6. О роли сертификации в операционном менеджменте	208
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>212</i>

ТЕМА 12

ОПЕРАЦИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

12.1. Системная и операционная база проектирования и разработки	213
12.2. Подходы к управлению проектами	216
12.3. Сетевые графики	220
12.4. Методы быстрого выполнения проектов. Agile, Scrum и Kanban	223
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>229</i>

ТЕМА 13

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ

13.1. Инструментарий для разработки продукции: СФК, ФСА, метод Кано	230
13.2. Роль САПР и ТРИЗ в процессе разработки	236
13.3. Методологии ускоренного и робастного проектирования (метод Тагучи)	239
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>241</i>

ТЕМА 14

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ И ПРОДУКЦИИ

14.1. Проектирование цепочек поставок и размещения предприятия	242
14.2. Проектирование внутренней инфраструктуры предприятия и процессов материального производства	244

14.3. Проектирование процессов обслуживания	248
14.4. Проектирование трудовых процессов	250
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>254</i>

ТЕМА 15

СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА УРОВНЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

15.1. Социальная среда организации и ее компоненты	255
15.2. Факторы, связанные с социальным развитием организации . . .	258
15.3. Подходы к управлению персоналом и их оптимизация	261
15.4. Применение инструментов компетенций к управлению челове- ческим фактором с использованием лидерства	264
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>270</i>

ТЕМА 16

УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

16.1. Подходы к управлению собственной операционной деятельностью	271
16.2. Технологии и инструменты личного операционного менеджмен- та в рамках стратегии и текущей деятельности	272
16.3. Управление человеческим фактором на основе систем социального развития и организации собственного операционного менеджмента . . .	276
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>279</i>

ТЕМА 17

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ

17.1. Роль информационных систем и технологий в операционном менеджменте. Информационная пирамида	280
17.2. Информационные потоки	284
17.3. Системы принятия решений	287
17.4. Подходы к автоматизации управления информационными по- токами	291
17.5. Выбор информационной системы на основе простых критериев	297
17.6. Экономические основы управления информационными потоками	301
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>309</i>

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	310
---	------------