

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА





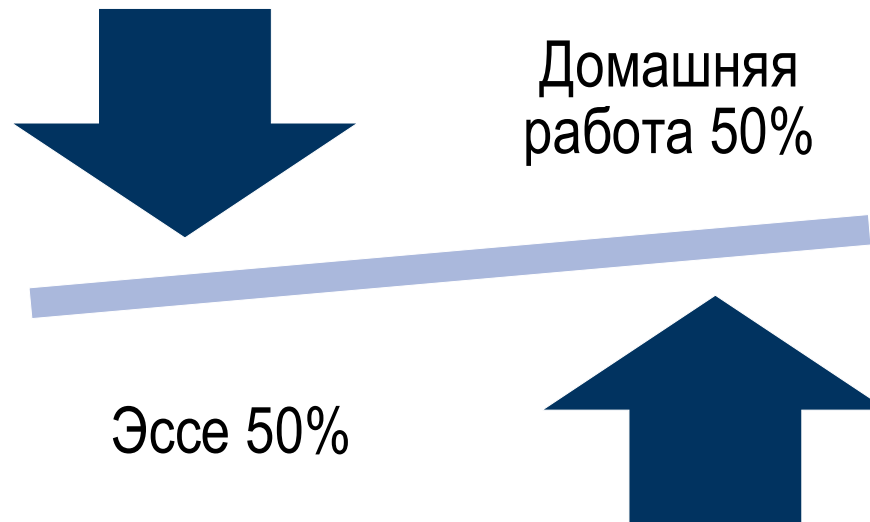
ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018.
2. Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 336 с. + Доп. материал [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>].



РАСЧЕТ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И ОПЕРАЦИЯМИ





ДОМАШНЯЯ РАБОТА

Разработка основы операционной стратегии

1. Выделите главные операционные функции вашей организации. Обоснуйте их приоритеты
2. В организационной структуре управления вашей организацией выделите подразделения, относящиеся к перерабатывающей, обеспечивающей и управляющей подсистемам операционной системы. Определите, нуждается ли организационная структура управления в изменениях
3. Определите, элементы каких моделей организации операционных систем и каких стандартов (систем) управления операционными системами используются в вашей организации
4. Определите характеристики операционной системы организации: производственная мощность, тип операционной системы, форму ее специализации, форму организации, виды движения предметов труда, тип планировки
5. Выделите операционные услуги и производственные процессы
6. Опишите часть процесса, связанного с услугой
7. Определите приоритеты операционной стратегии вашей организации. Обоснуйте ваше мнение.



ЭССЕ

КРАТКОЕ АРГУМЕНТИРОВАННОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НА ПРОБЛЕМЫ

Выбрать одну из 10 предложенных проблем. Изложить точку зрения, связанную с операционным решением проблемы.

Пример формулировки проблемы:

Выскажите Ваше мнение о проведении совместных с отделами маркетинга и финансов совещаний по производственным (операционным) вопросам.



УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

ТРАДИЦИОННЫЙ ОБЪЕКТ
УПРАВЛЕНИЯ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ПРОЦЕСС ТРУДА)

Орудие труда

- машины
- оборудование
- инструменты
- приспособления
- оснастка

Предмет труда

- ресурсы материальные, информационные, финансовые
- незавершенное производство
- готовая продукция
- товары

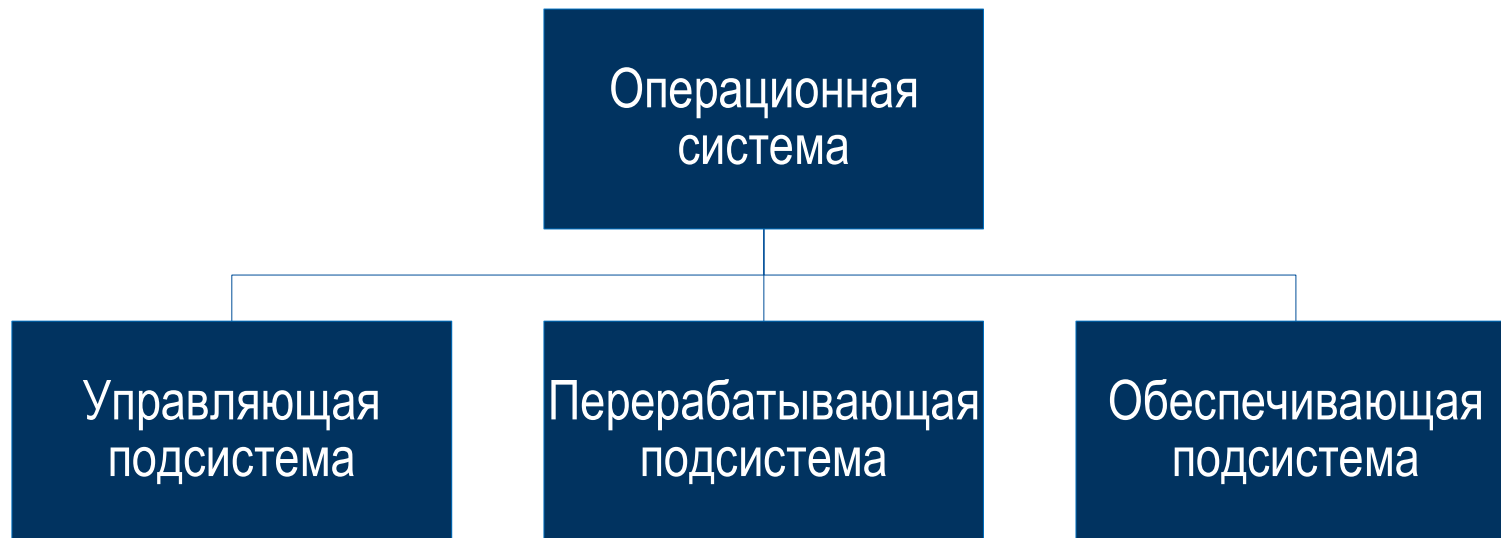
Рабочая сила

- персонал: высшее, среднее, низовое звено руководства, исполнители.



ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА (ОС)

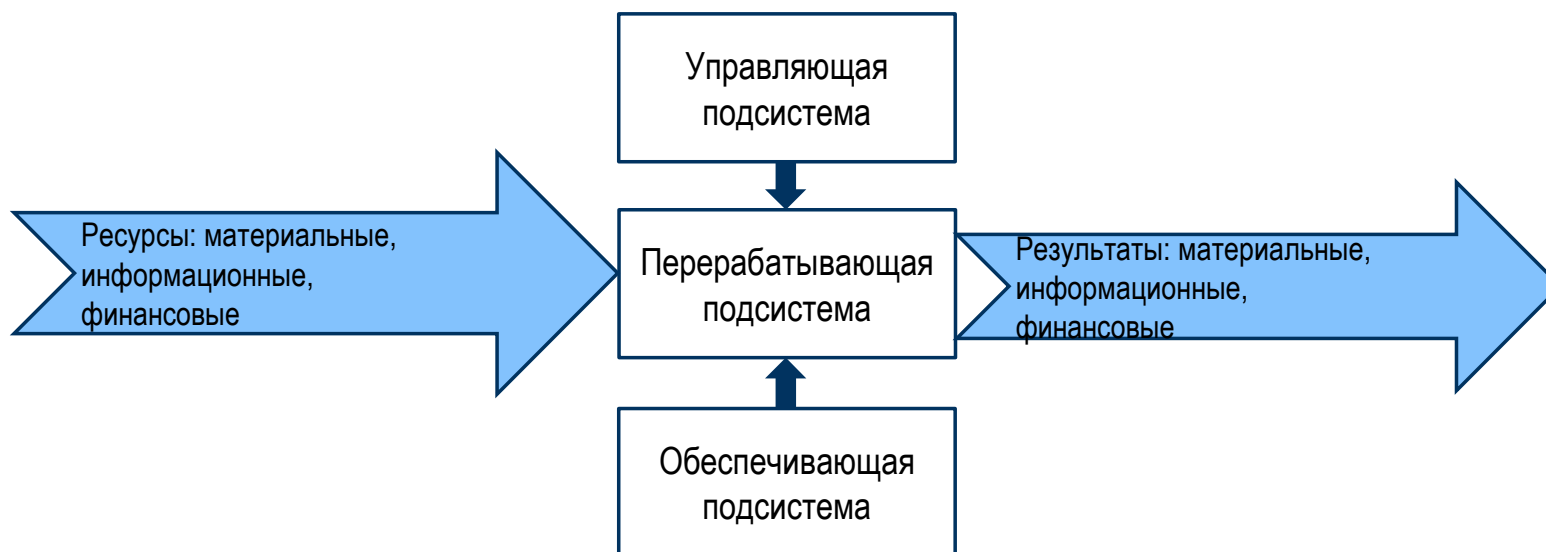
СОСТАВ





ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА

СИСТЕМА, ПОЗВОЛЯЮЩАЯ ПРЕОБРАЗОВАТЬ РЕСУРСЫ В РЕЗУЛЬТАТЫ





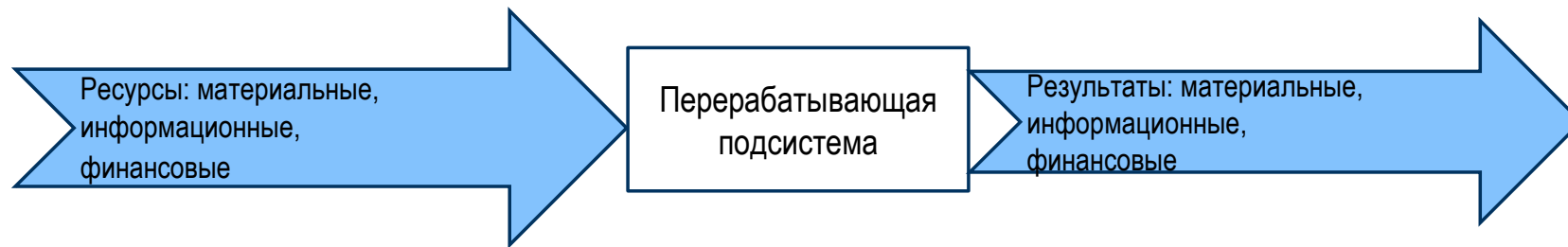
ФИЗИЧЕСКИЙ СОСТАВ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Элементы процесса труда	предметы труда
	орудия труда
	машины, оборудование, инструменты, приспособления, оснастка
	персонал
Результат: готовая продукция	материальная
	информационная
	финансовая
Технологии	
Инфраструктура	здания
	сооружения
	силовые установки
	коммуникации.



ГЛАВНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ ФУНКЦИЯ (ГОФ)

ТО ГЛАВНОЕ, ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



ГОФ включает в себя **основные процессы** организации.



МОТИВЫ ВЫБОРА ГОФ

- ☐ наличие компетенции, приносящей доход
- ☐ стратегическая значимость наличных компетенция, не приносящих доход в настоящее время
- ☐ развитие имеющейся компетенции
- ☐ приобретение компетенции, значимой для бизнеса
- ☐ ...





1. МОДЕЛИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЛАВНЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ ФУНКЦИЙ (2)



ПОЛИТИКА ИНТЕГРАЦИИ ГОФ

Преимущества и недостатки



- наличие централизованного контроля
- возможность повышения надежности системы
- снижение затрат на привлечение контрагентов и субподрядчиков

- развития громоздкой и малоэффективной с точки зрения управления организации

ПОЛИТИКА СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ГОФ

Преимущества и недостатки

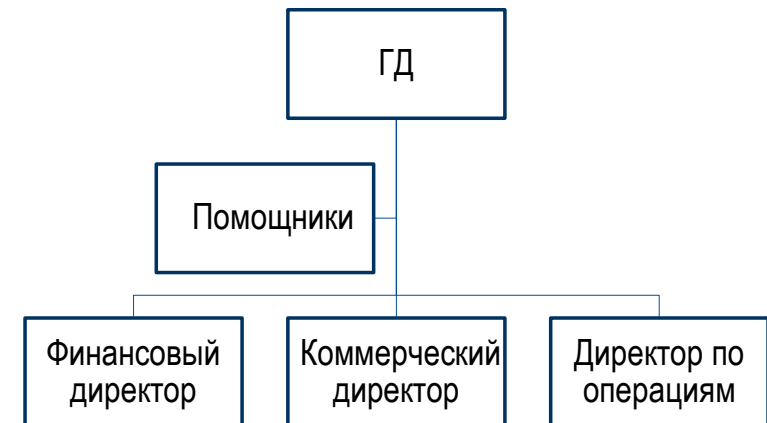
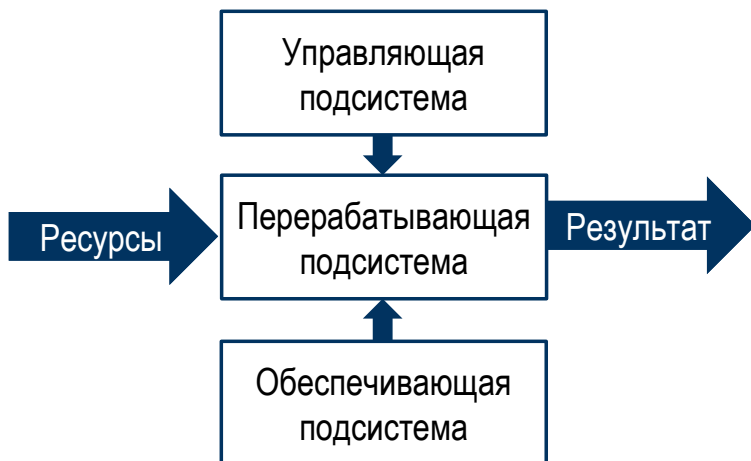


- сокращение усилий на выполнение периферийных задач
- привлечение контрагентов и субподрядчиков в сфере их главной компетенции
- повышение рациональности и эффективности руководства

- повышаются риски, связанные с нарушением контрагентами своих обязательств

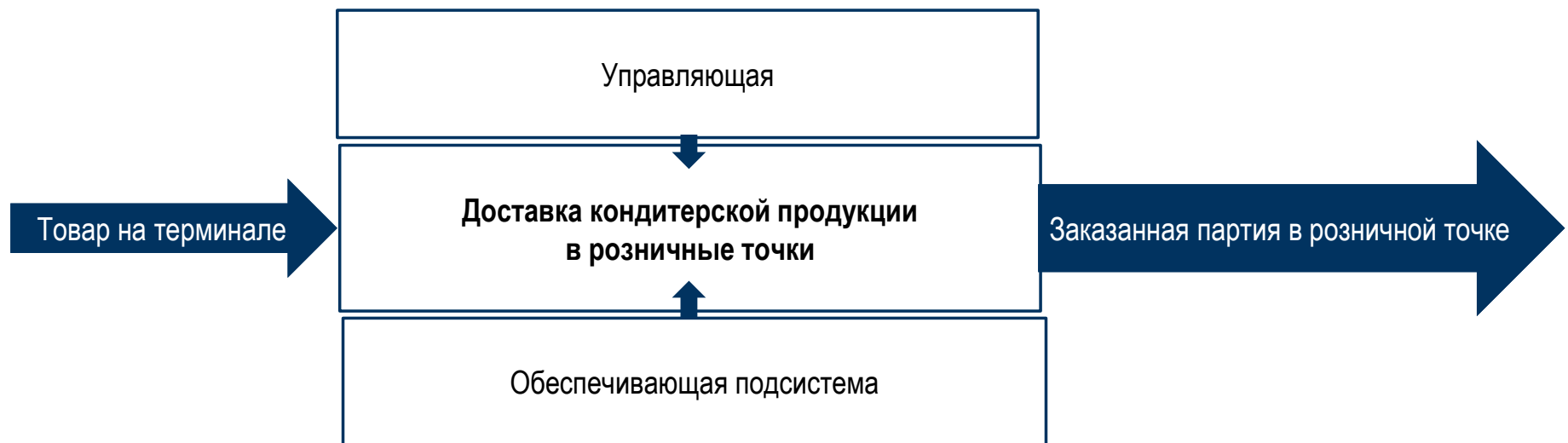
ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Альтернативы



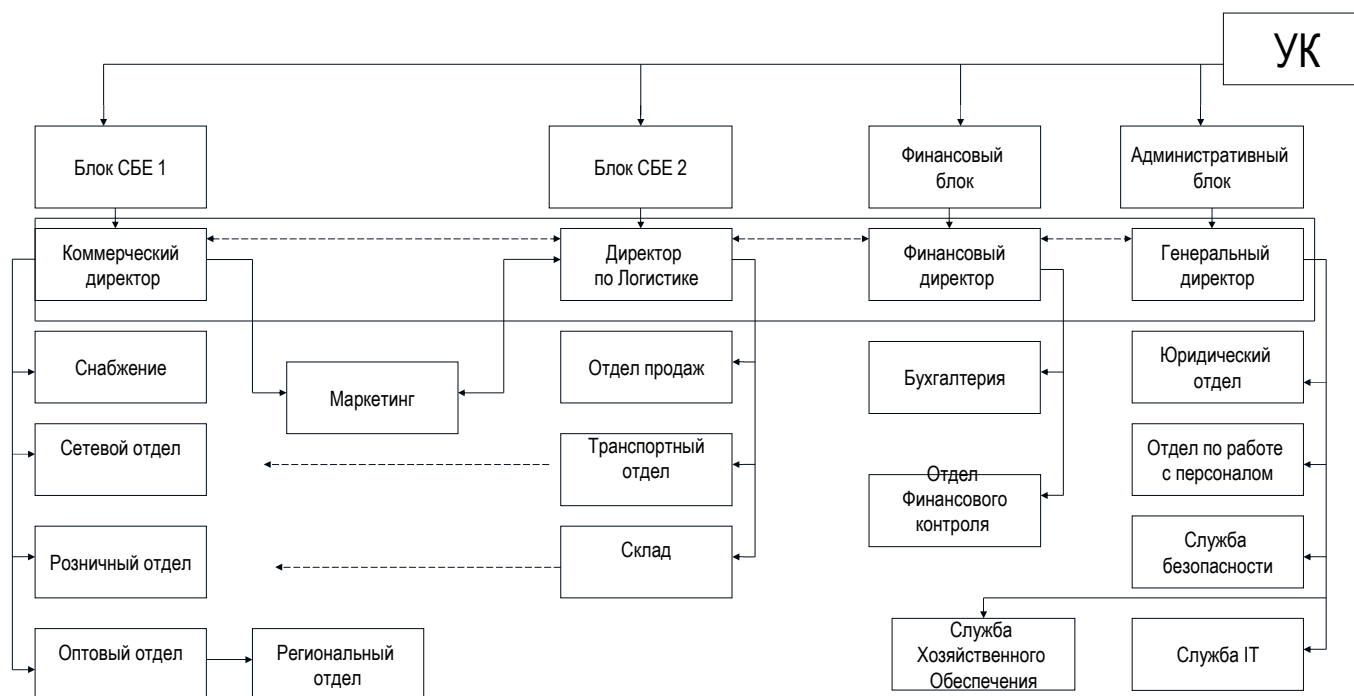


ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА ООО «ОРФЕЙ»





ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «ОРФЕЙ»

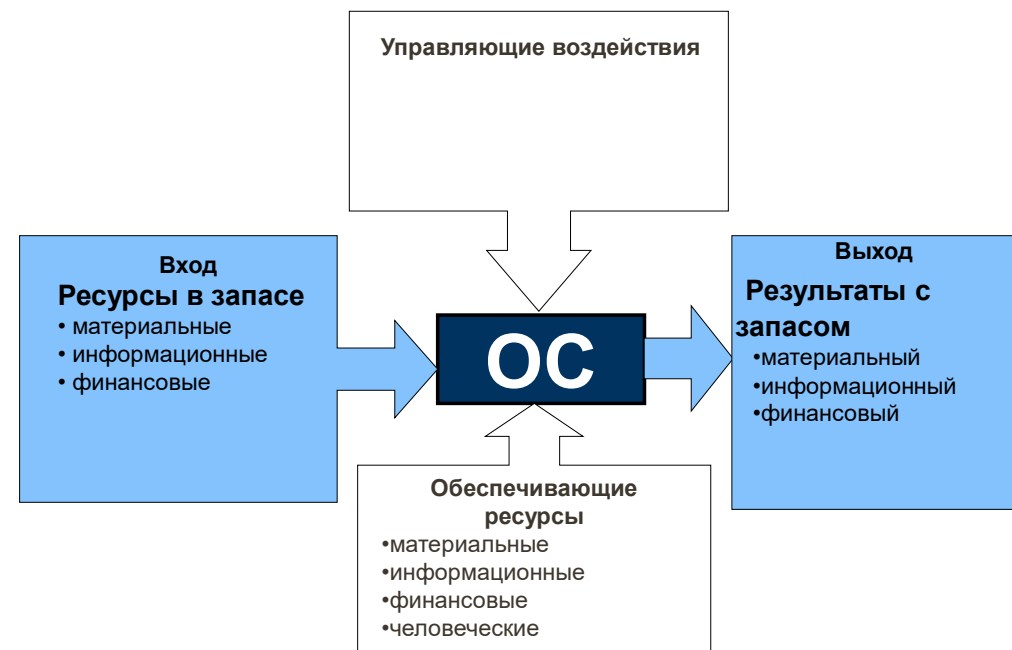


МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ВХОДОВ И ВЫХОДОВ ОС

Модель с запасами на входе и выходе

Характеристика

- Самая распространенная модель
- Поставки на входе должны быть гарантированы
- Используется при устойчивом спросе на результат
- Максимально эффективна для операционной деятельности, т.к. запас обеспечивает бесперебойное снабжение ОС и потребителей
- Руководство может сосредоточиться на совершенствовании бизнес-процессов внутри организации.



МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ВХОДОВ И ВЫХОДОВ ОС

Модель с запасами на выходе

Характеристика

- Критическая зависимость от надежности поставщика на входе
- Запас со входа передаётся поставщику; затраты на содержание запасов поставщика будут включены в закупочную цену
- Экономически эффективна при переработке скоропортящихся материалов
- «Точно в срок» на входе.



МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ВХОДОВ И ВЫХОДОВ ОС

Модель с запасами на входе

Характеристика

- Применяется, если
 - длительность цикла создания продукта меньше чем срок, удовлетворяющий клиента
 - клиент готов ждать получения результата
- Используется при позаказной работе
- «Точно в срок» на выходе.



МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ВХОДОВ И ВЫХОДОВ ОС

Модель без запасов

Характеристика

- «Точно в срок»
- При традиционной организации используется при позаказной работе, если не требуется запас на входе
- Посылочная торговля
- Электронная коммерция.





СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

Традиционные системы



☐ Пополнения запасов

☐ Расшивки узких мест

Современные системы

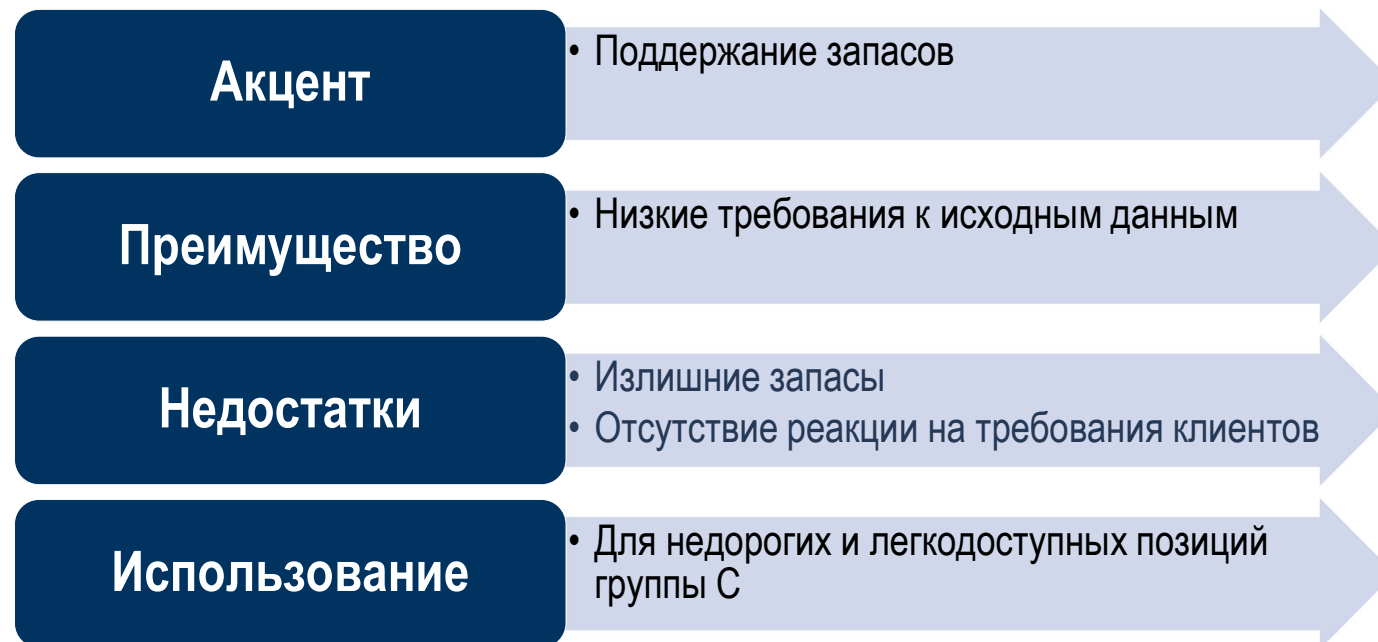


☐ МРП

☐ JIT (Точно в срок)

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

ПОПОЛНЕНИЕ ЗАПАСОВ

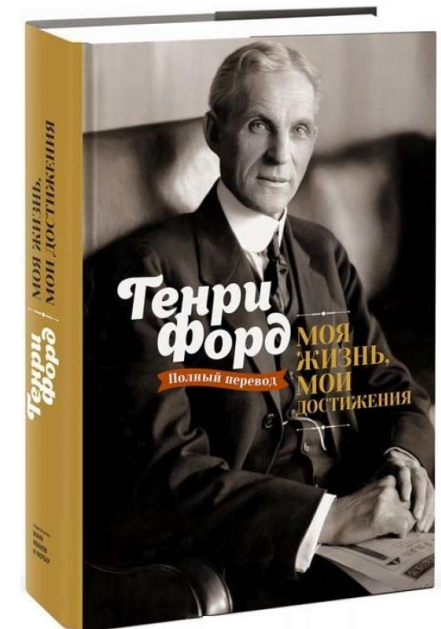


СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

ПОПОЛНЕНИЕ ЗАПАСОВ: ГЕНРИ ФОРД (1863-1947)

Американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей.

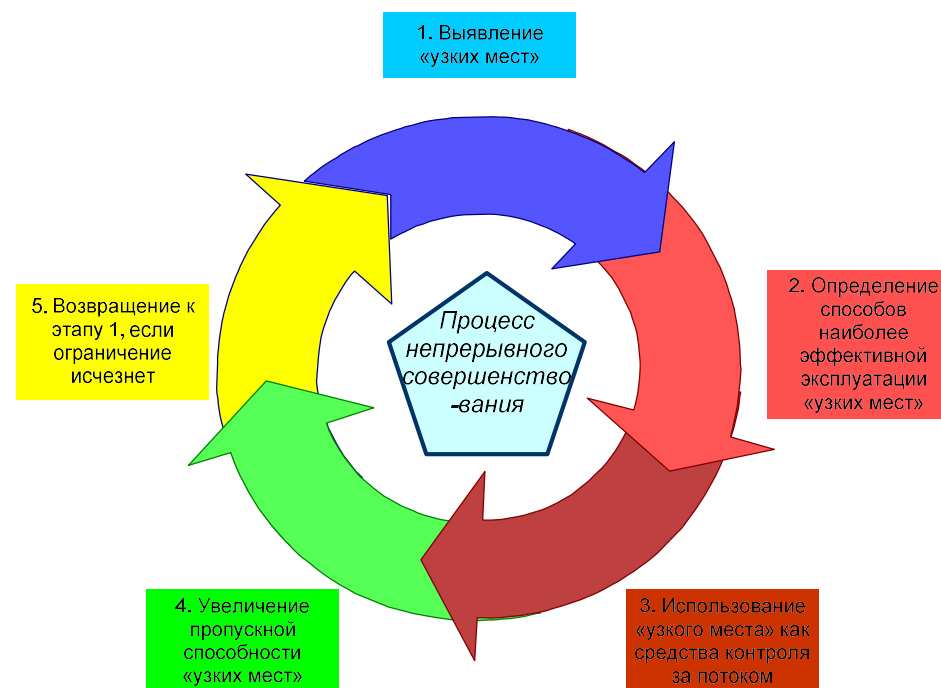
Изобретатель, автор 161 патента США.



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

РАСШИВКА УЗКИХ МЕСТ

Узкое место - операция, рабочее место или процесс, имеющее меньшую пропускную способность, чем остальные



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ: ЭЛИЯХУ М. ГОЛДРАТТ (1947-2011)

Теория ограничений: корневых причин всех проблем в компании – единицы.
Требуется найти ключевое ограничение системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом, и расшить его.



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ: ЭЛИЯХУ М. ГОЛДРАТТ (1947-2011)

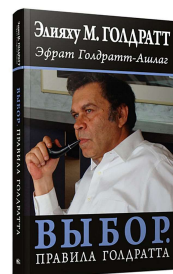
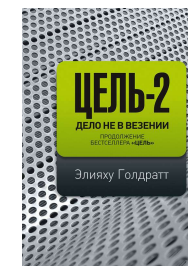
Литература:

Голдратт Э., Кокс Дж. Цель: Процесс непрерывного совершенствования.

Голдратт Э. Цель-2: Дело не в везении.

Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию.

Голдратт-Ашлаг М., Голдратт Э. Выбор. Правила Голдратта.





СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

Теория ограничений: корневых причин всех проблем в компании – единицы.

нехватка ресурсов в инженерном-техническом отделе из-за чего сроки проектов сдвигаются относительно плановых. Это возникает по причине "овербукинга", когда срок проектов на этапе продажи рассчитываются без учета прогнозов по их загрузке.

Литература:

Голдратт Э., Кокс Дж. Цель: Процесс непрерывного совершенствования.

Голдратт Э. Цель-2: Дело не в везении.

Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию.



ПОИСК КОРНЕВОЙ ПРОБЛЕМЫ

АЛГОРИТМ

I. Дерево проблем (Дерево текущей реальности, дерево нежелательных последствий)

- 1) Фиксируем все, что не нравится
- 2) Определяем причинно-следственные связи
- 3) Дополняем причины и следствия указанных проблем
- 4) Определяем корневую проблему.

II. Диаграмма будущей реальности

- 1) Фиксируем решение корневой проблемы (что хотим сделать)
- 2) Формулируем последствия решения корневой проблемы: положительные и отрицательные
- 3) Решаем, что еще надо предпринять, чтобы нивелировать отрицательные последствия решения корневой проблемы
- 4) Дополнительные меры могут иметь и отрицательные последствия (побочные эффекты). Решаем, что еще надо предпринять, чтобы преодолеть побочные эффекты.

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

МРП

Акцент	• Требование клиента
Принцип	• Продукт производить только тогда, когда он нужен клиенту
Преимущество	• Сокращение запасов • Повышение эффективности деятельности
Недостатки	• Формализованность • Большая роль календарных планов
Использование	• При наличии IT

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

ЛТ (ТОЧНО В СРОК)

Акцент	• Сокращение запасов
Принцип	• Внимание на основные процессы; сокращать всех потерь; думать о внутреннем и внешнем клиенте; люди – самый ценный актив; постоянное совершенствование
Преимущество	• Сокращение всех видов потерь
Недостатки	• Требуется высоко мотивированный персонал
Использование	• В небольших специализированных организациях • В поточном производстве.



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС ЛІТ (ТОЧНО В СРОК): ТИЙИТИ ОНО (1912-1990)

С 1946 г. - начальник машинного цеха Toyota Motor.

...

С 1975 г. – исполнительный вице-президент Toyota Motor.

Разработчик производственная система Тойоты (**Toyota Production System**) (TPS)

Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства.





СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОС

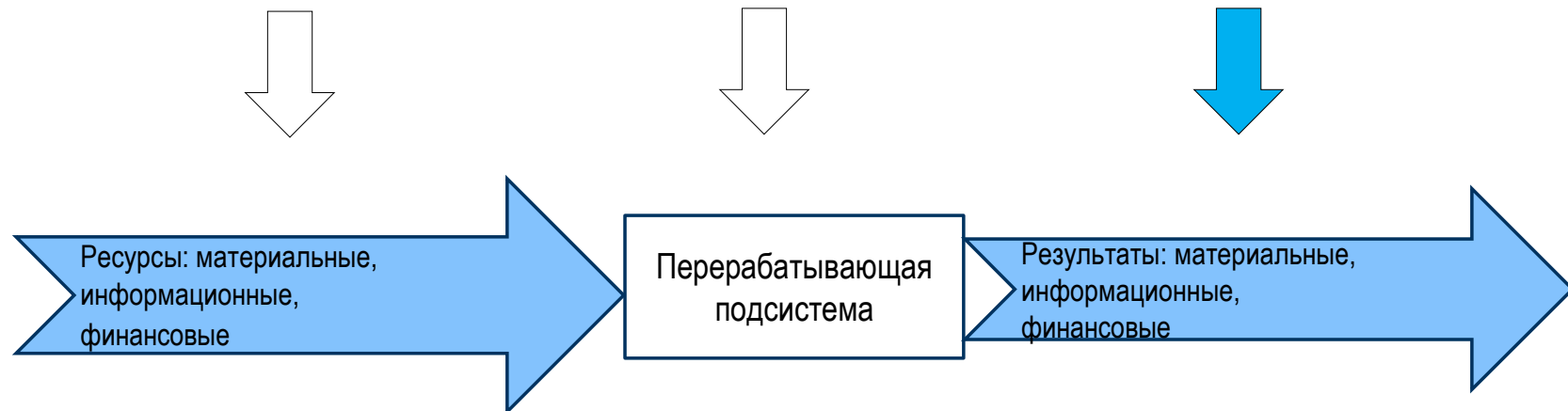
ЛІТ (ТОЧНО В СРОК) – ТИПОВЫЕ ПОТЕРИ

	Лишние движения	
	Лишняя транспортировка	
	Запасы	
	Перепроизводство	
	Лишний этап обработки	
	Ожидание	
	Переделка и брак	

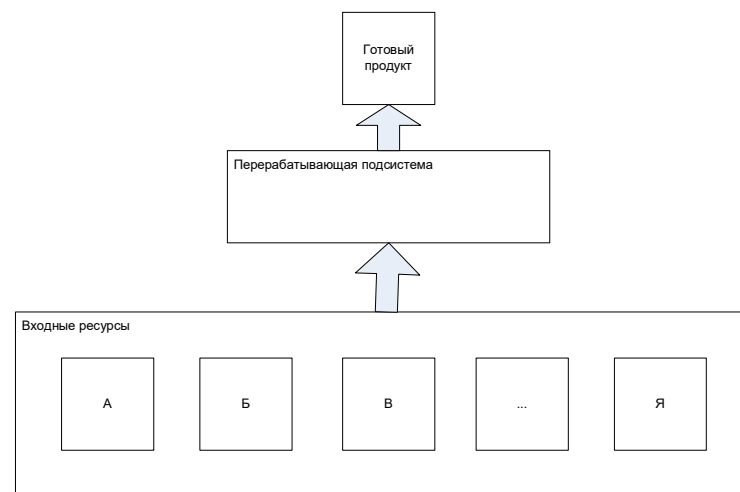
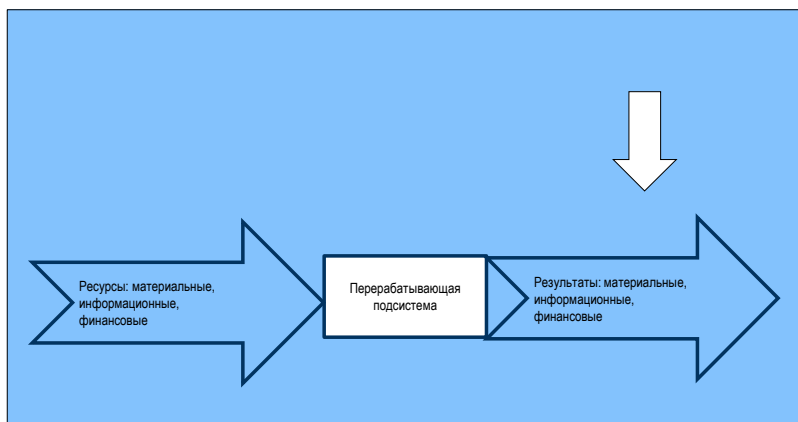
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ

Вариант определения

максимально возможный годовой объем выпуска готовой к реализации продукции или оказания услуг соответствующей номенклатуры в установленные сроки при эффективном использовании производственного потенциала предприятия.

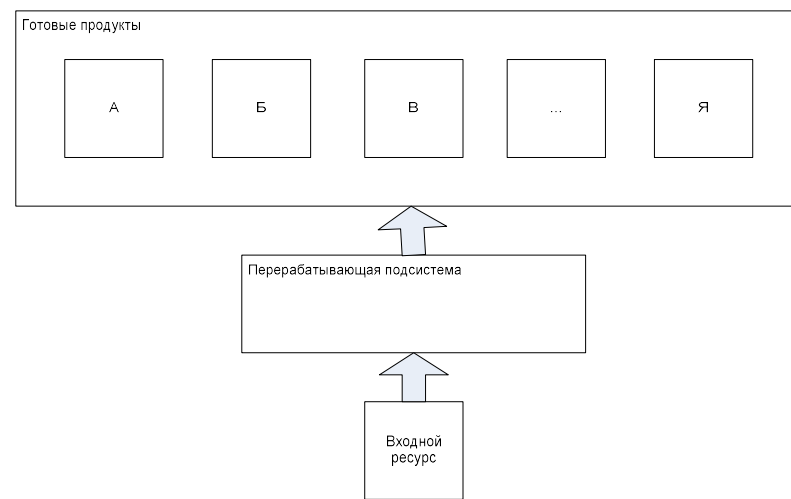
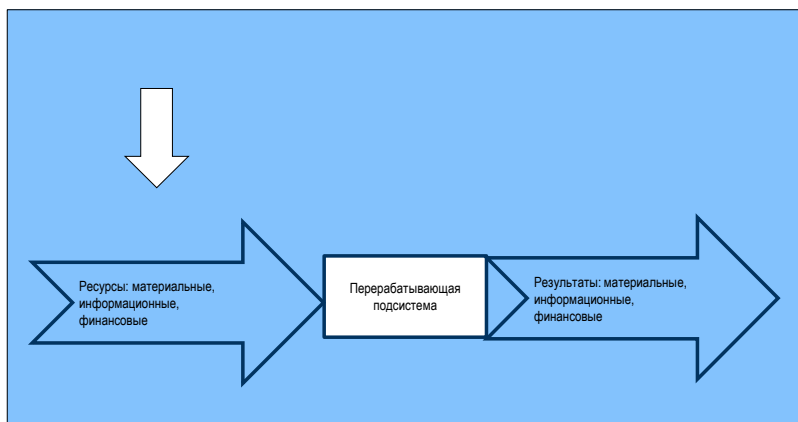


ВАРИАНТ РАСЧЕТА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ ПО ВЫХОДУ



Организация А-типа

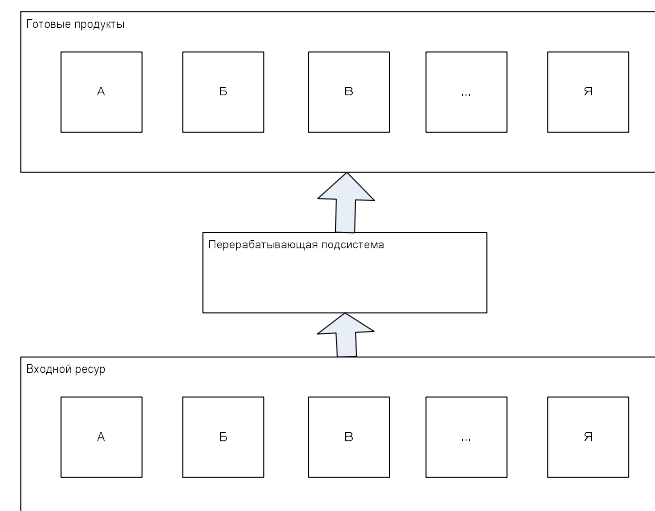
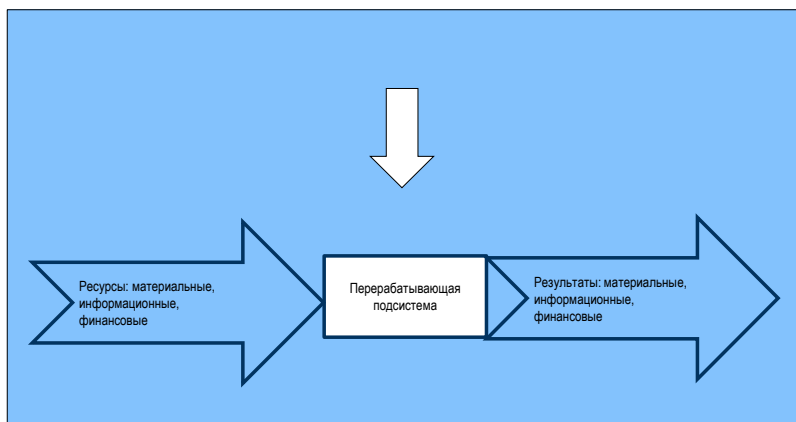
ВАРИАНТ РАСЧЕТА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ ПО ВХОДУ



Организация V-типа

ВАРИАНТ РАСЧЕТА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ

ПО ОСНОВНОМУ РЕСУРСУ ГОФ



Организация Т-типа

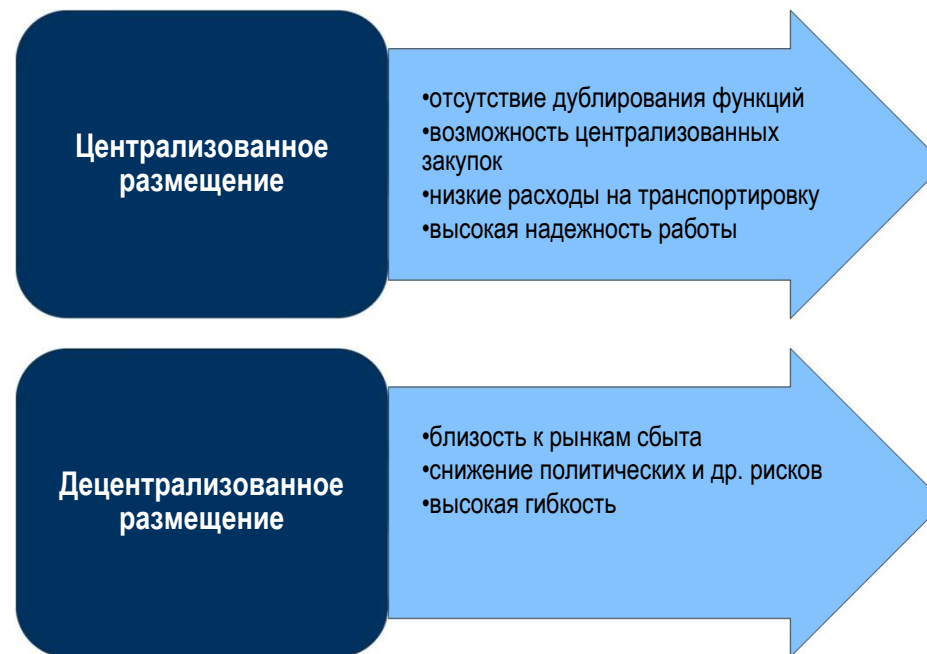
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ



ФАКТОРЫ РАЗМЕЩЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ

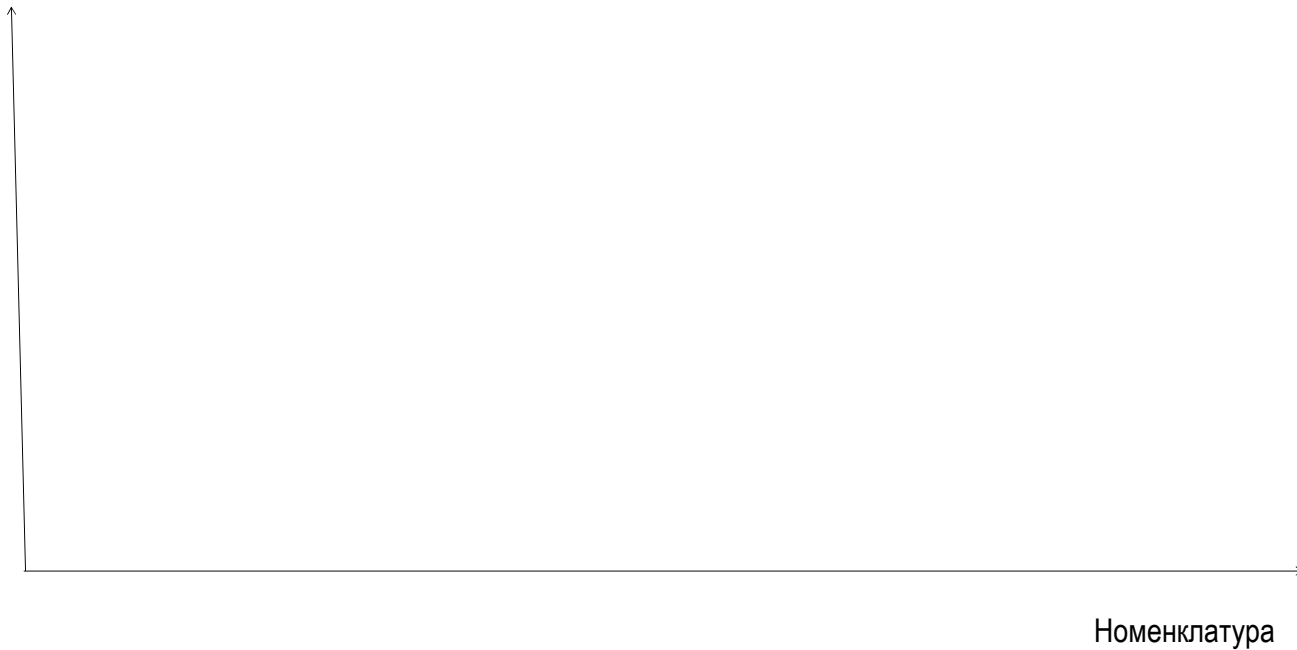


ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗМЕЩЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ

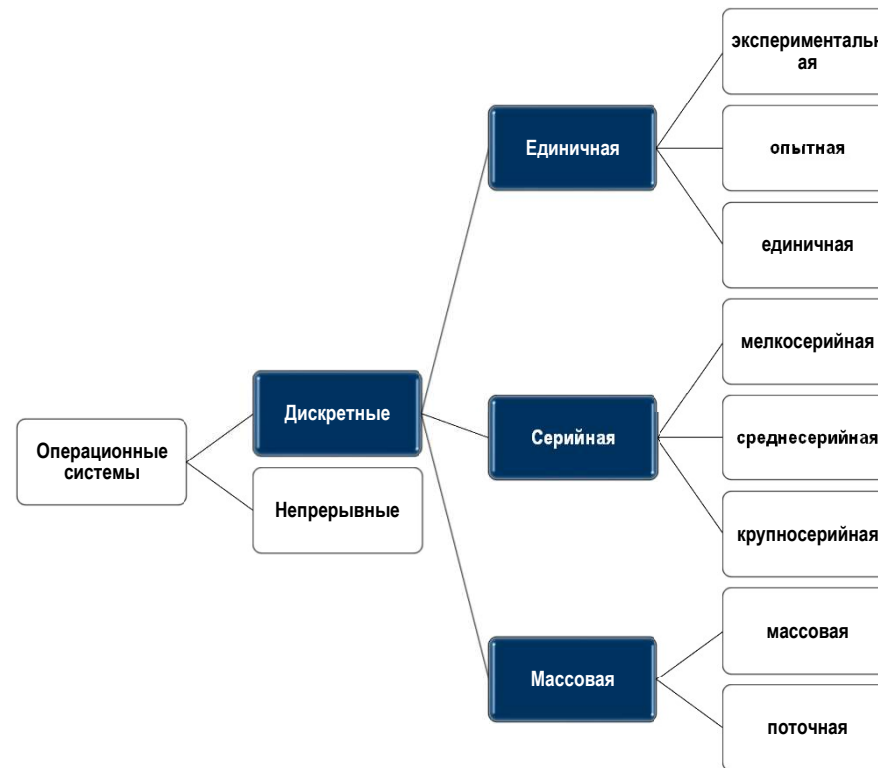




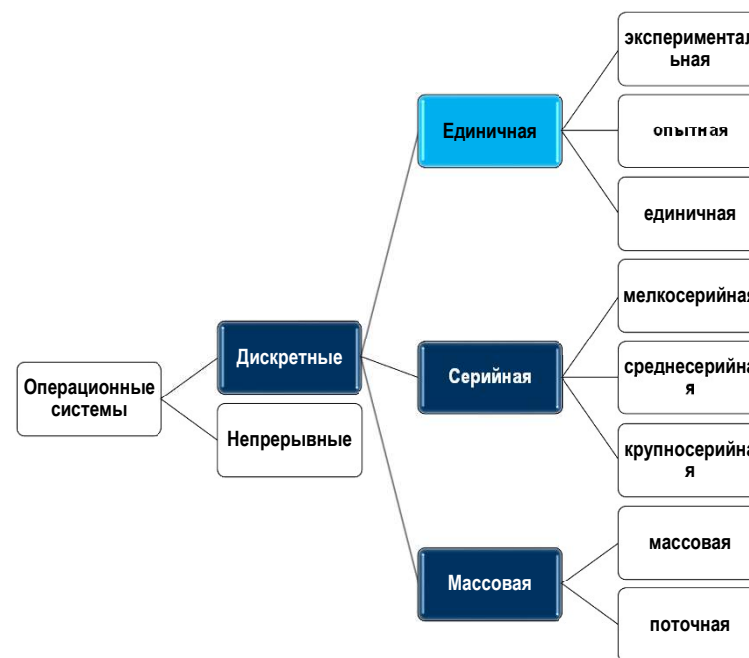
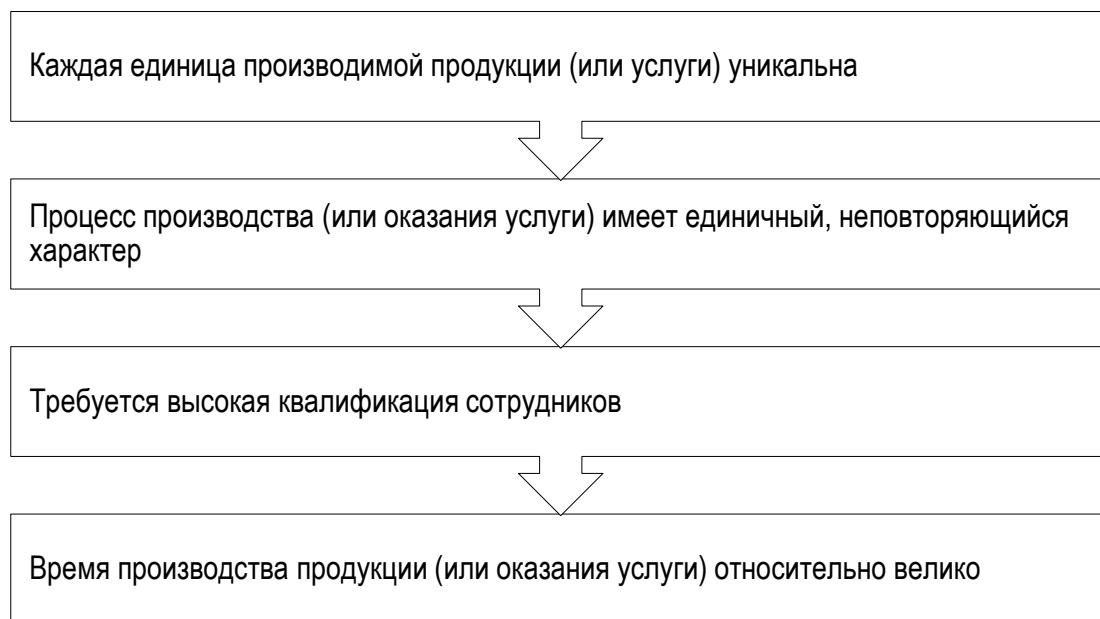
РАЗМЕР ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ МОЩНОСТИ ВСЕГДА ОГРАНИЧЕН



КЛАССИФИКАЦИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПО ДЖ. ВУДВОРД

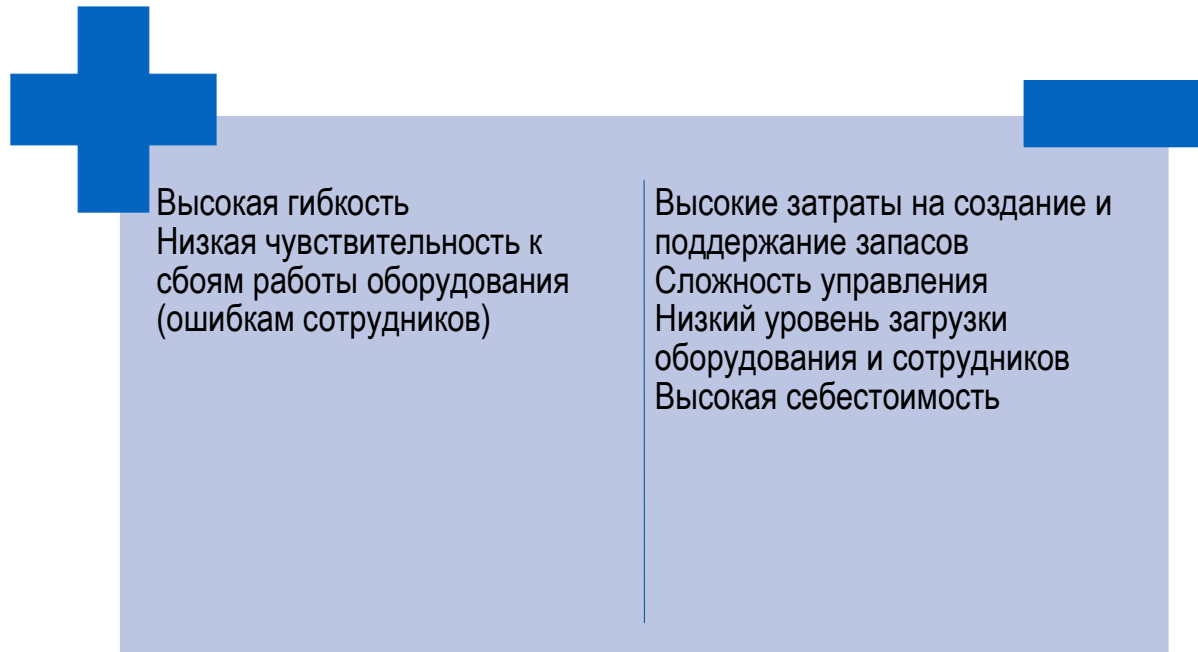


ЕДИНИЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

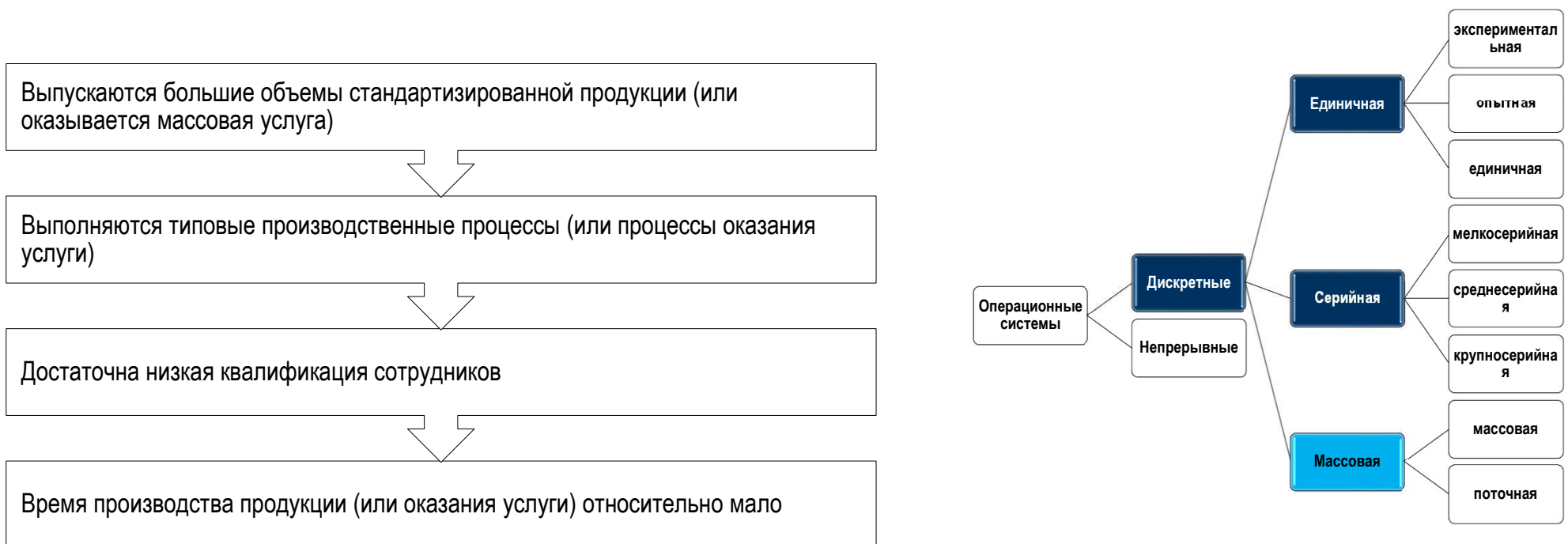


ЕДИНИЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ



МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

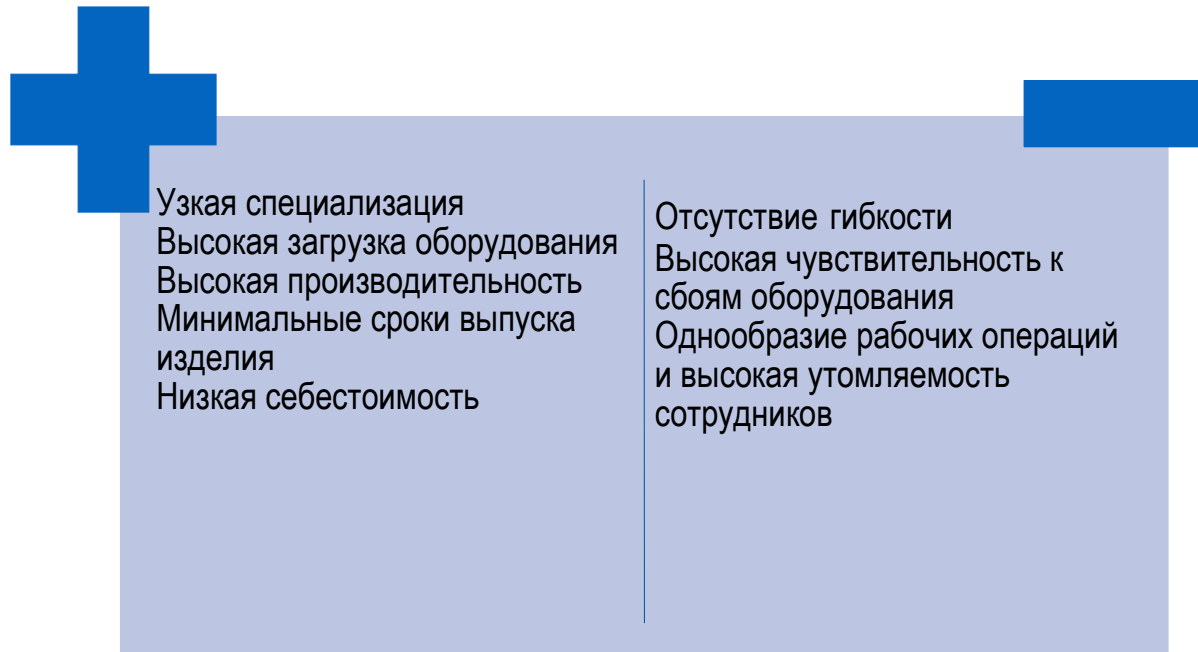


Как собирают BMW на самом большом заводе в мире

https://www.youtube.com/watch?v=gxJw_JjDQl8&ab_channel=%D0%9B%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%9C%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82

МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

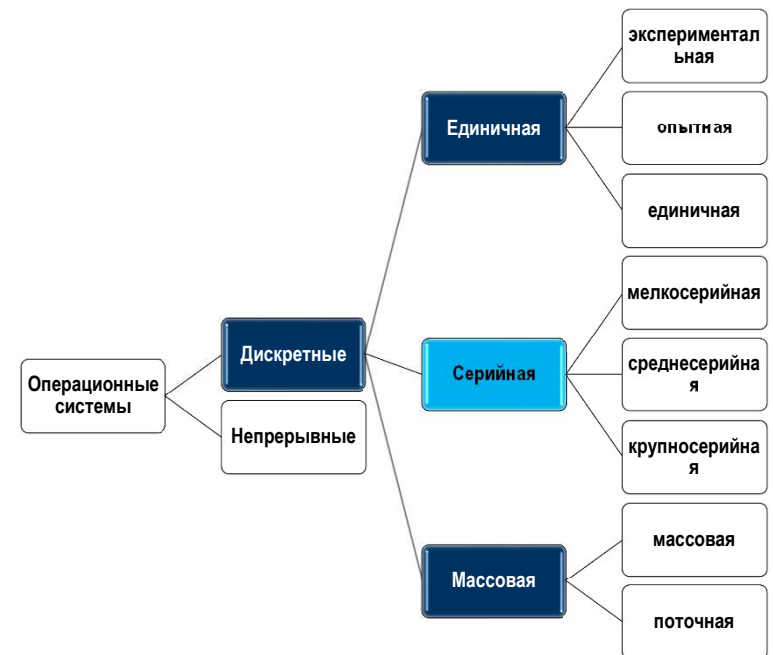


СЕРИЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Изделия обрабатываются и выпускаются партиями (услуги имеют регламентированное разнообразие)

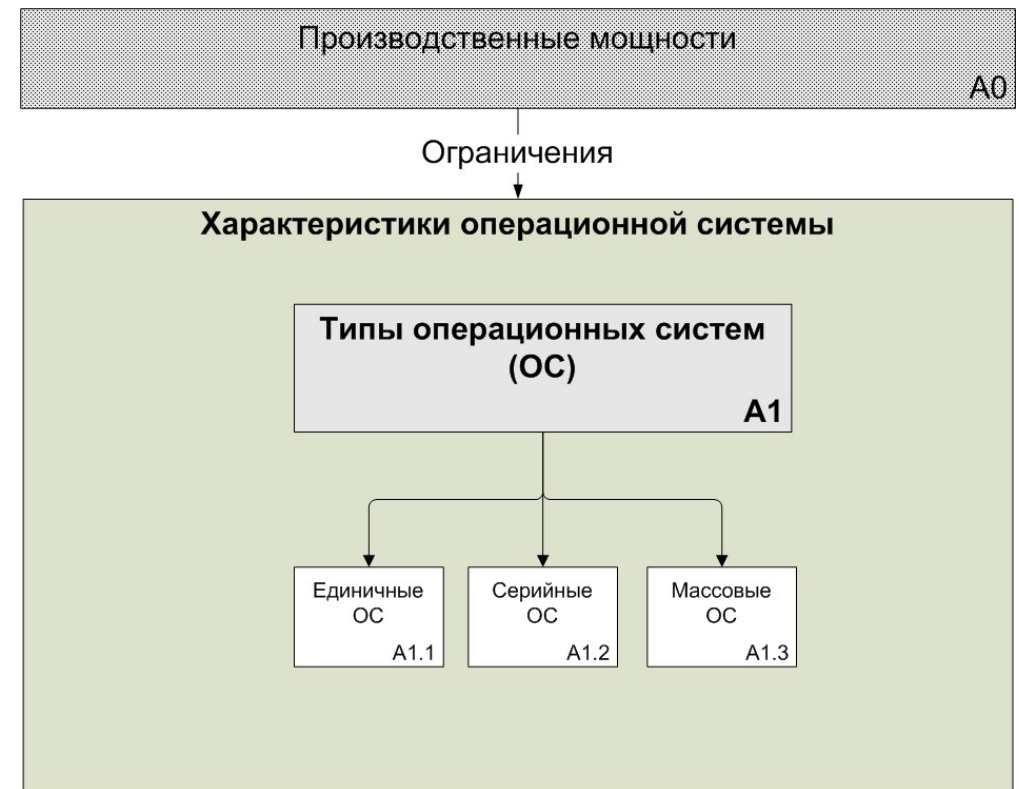
Требуется специализация участков (или офисов) на выполнении определенных операций

Имеются разнообразные маршруты движения предметов труда (или клиентов) по участкам (или офисам)



ТРИ ТИПА ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ

ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ОГРАНИЧЕННОСТЬЮ
РАЗМЕРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
МОЩНОСТИ





ФОРМЫ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ - закрепление за каждым рабочим местом или подразделением строго ограниченного перечня выполняемых операций (работ) или обрабатываемых предметов труда. Специализация ограничивает разнообразие элементов выполняемого процесса.

ПРЕДМЕТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ – фиксирует предметы труда, которые перерабатываются на рабочем месте или в подразделении.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ – фиксирует ограниченный набор операций (процессов, функций), которые выполняются на рабочем месте или в подразделении.



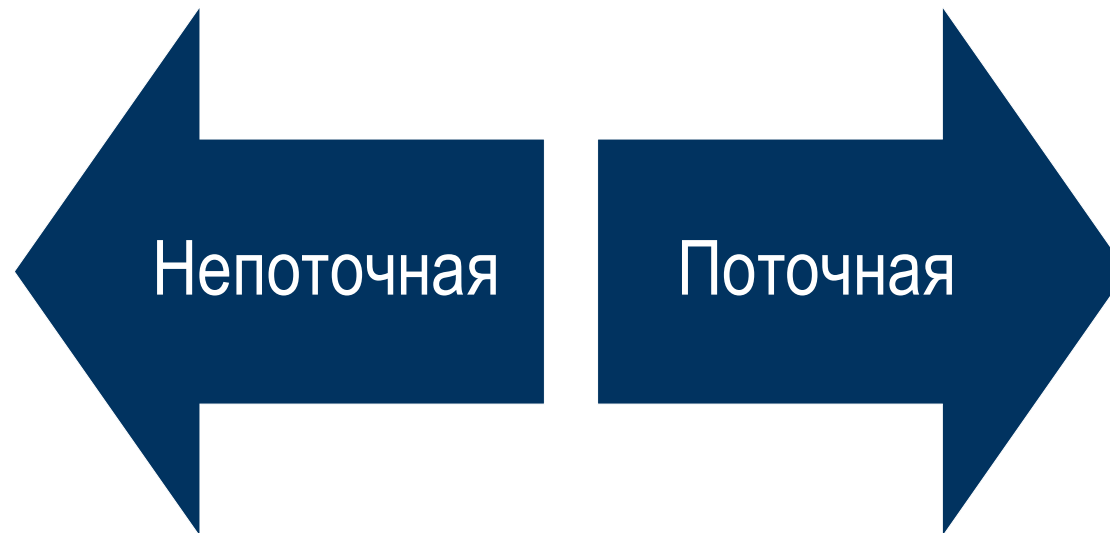
СВЯЗЬ ТИПОВ ОС И ФОРМ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Тип ОС	Форма специализации	
	Предметная	Технологическая
Единичная		
Серийная		
Массовая		

ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ



ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ



НЕПОТОЧНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ

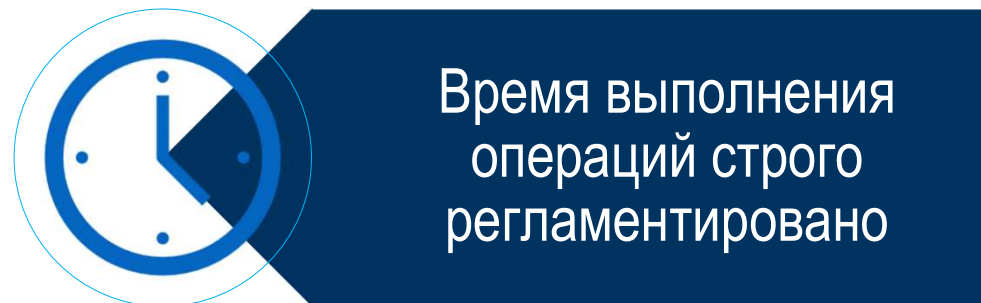
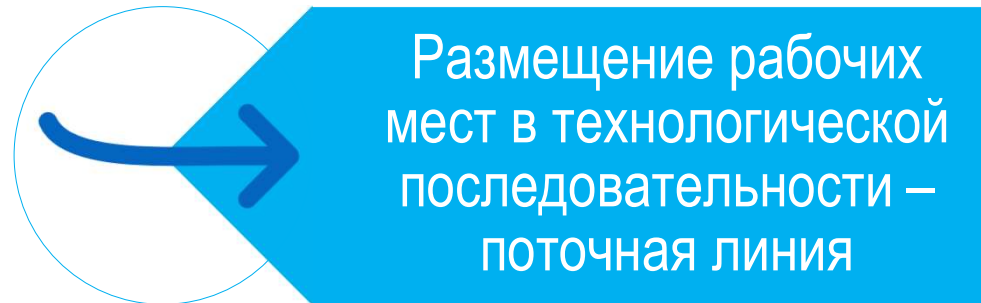


Предметы труда
(клиенты) движутся
неупорядоченно

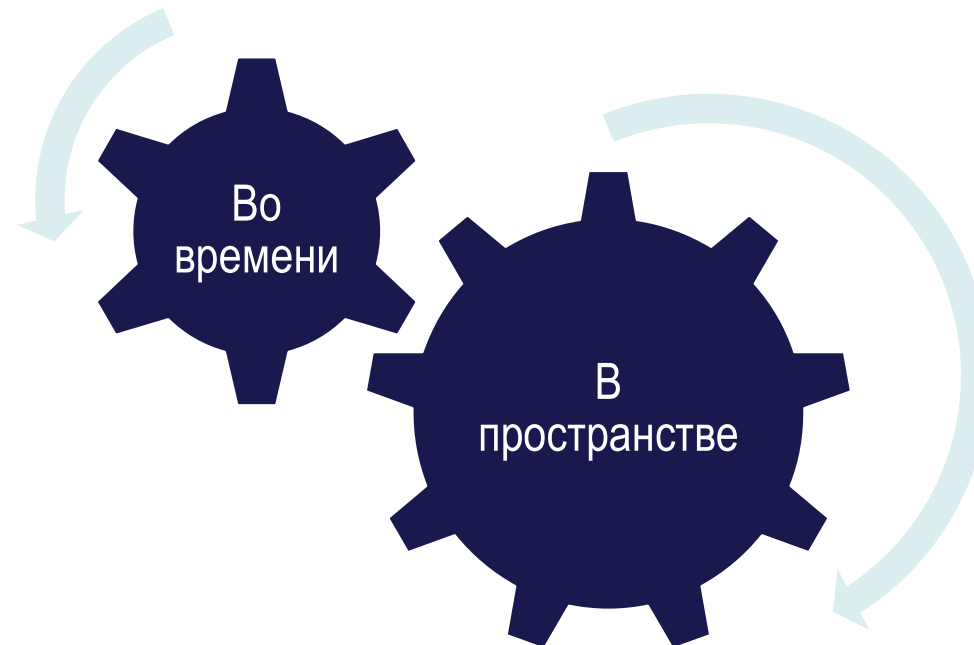


Время выполнения
операций допускает
отклонения от
норматива

ПОТОЧНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ В ПРОСТРАНСТВЕ



ФИКСИРОВАННАЯ ПЛАНИРОВКА



Изделие (клиент) неподвижны



Ресурсы подаются к месту работы



Перемещение изделия невозможно



Перемещение клиента не
желательно

ФИКСИРОВАННАЯ ПЛАНИРОВКА





ФИКСИРОВАННАЯ ПЛАНИРОВКА

ОСОБЕННОСТИ

Строгое соблюдение план-графиков



Отсутствие недостатка складских помещений



Точная координация действий



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПЛАНИРОВКА



Технологически
специализированные участки
(отделы)

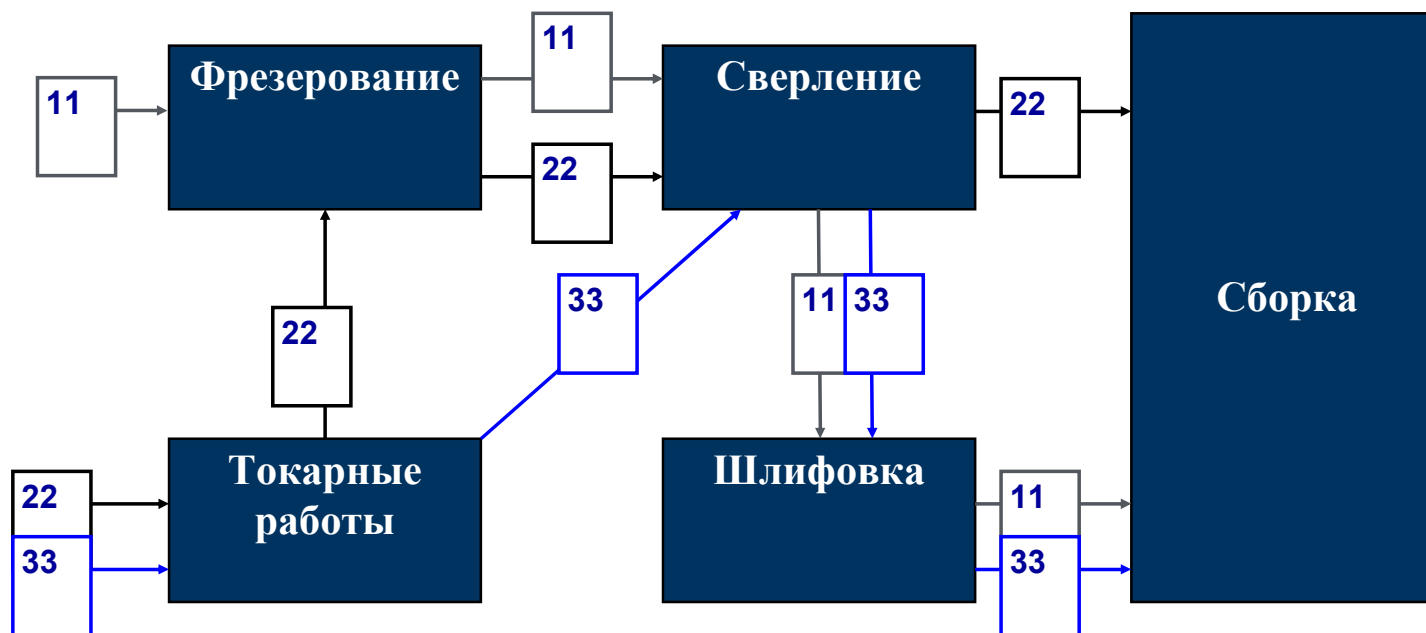


Изделие (клиенты)
перемещаются по участкам
(отделам)

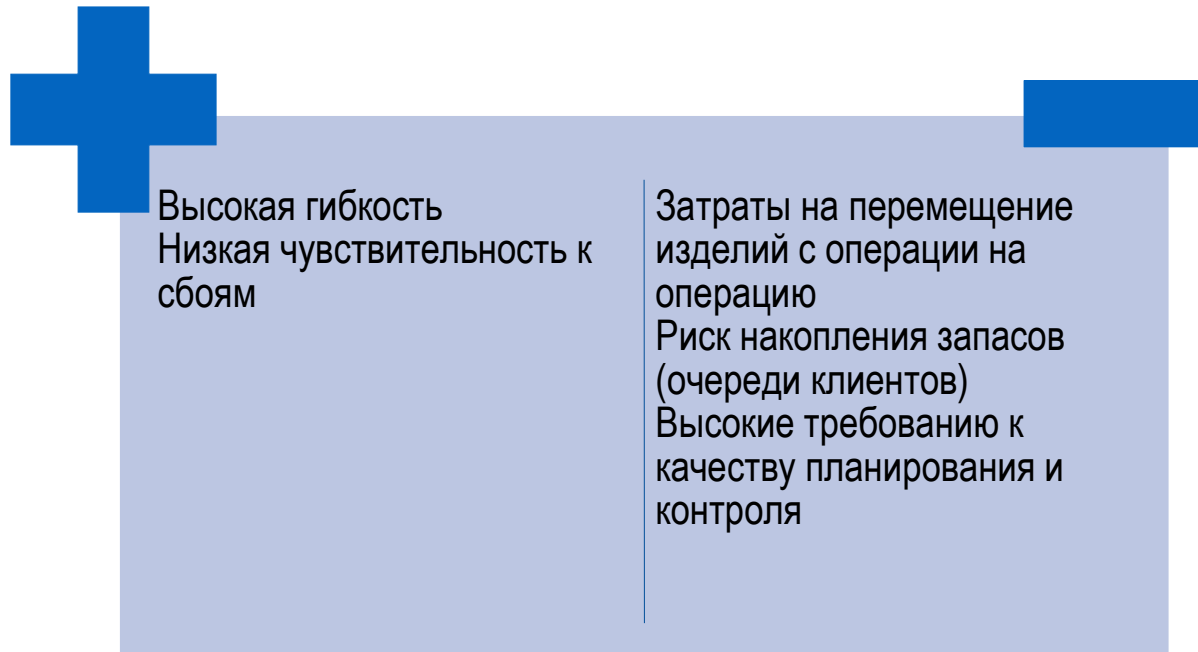


Функциональная специализация

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПЛАНИРОВКА



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПЛАНИРОВКА



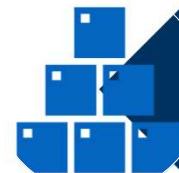
ЛИНЕЙНАЯ ПЛАНИРОВКА



Рабочие места размещены в технологической последовательности

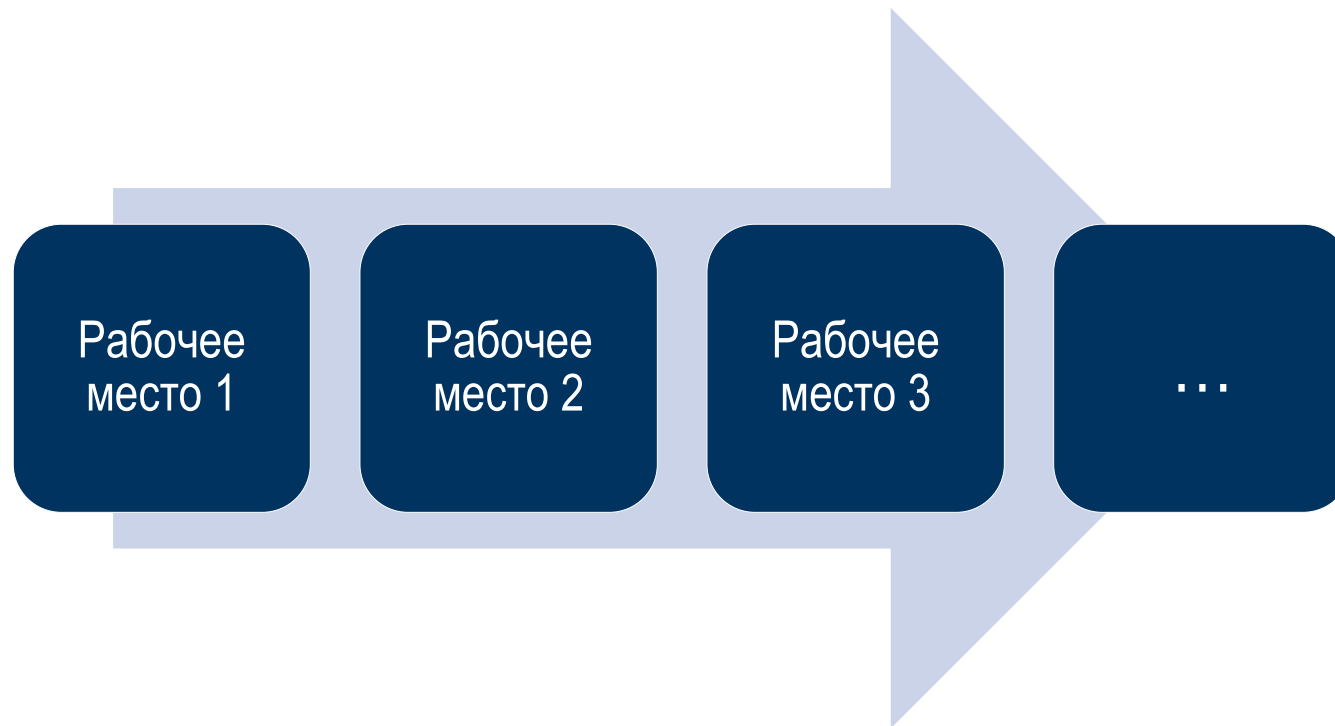


Расстояние между рабочими местами минимально

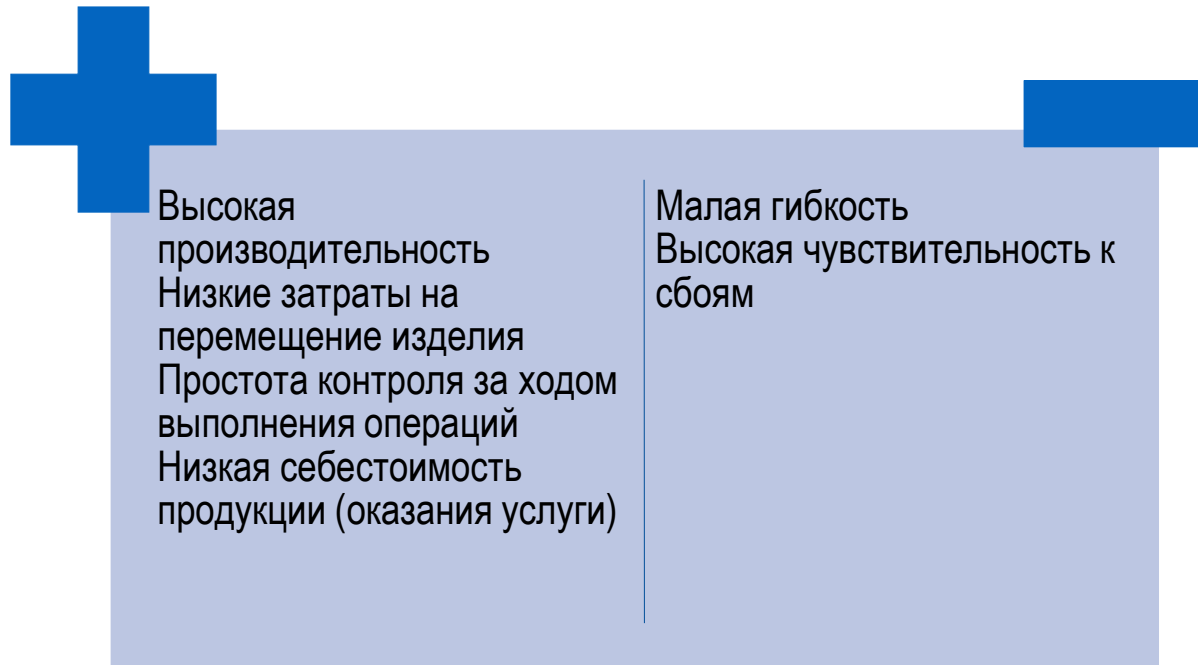


Предметная специализация

ЛИНЕЙНАЯ ПЛАНИРОВКА

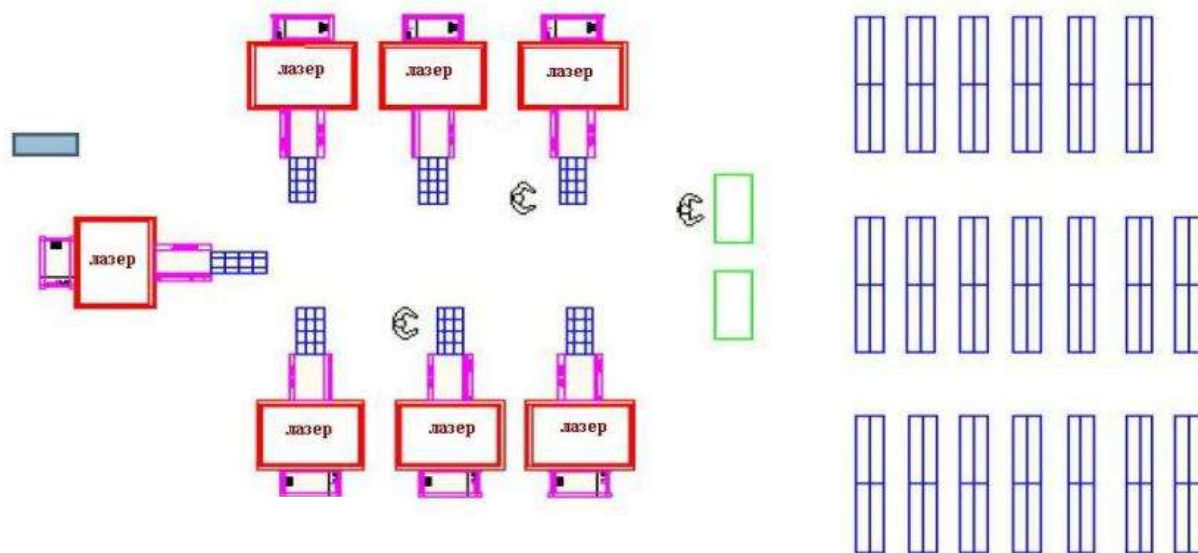


ЛИНЕЙНАЯ ПЛАНИРОВКА



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЯЧЕЙКА

Оборудование группируется в ячейки для выполнения операций над несколькими разными, но однородными по конструктивно-технологическим признакам изделий для экономии перемещения сотрудников и изделий (клиентов).



ВИДЫ ДВИЖЕНИЯ ПРЕДМЕТОВ ТРУДА ВО ВРЕМЕНИ



Последовательный



Параллельный



Параллельно-
последовательный

ВИДЫ ДВИЖЕНИЯ ПРЕДМЕТОВ ТРУДА ВО ВРЕМЕНИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ

Каждая последующая операция начинается только после окончания предыдущей



Каждый предмет труда не может быть передан на следующую операцию, пока не будет закончено выполнение данной операции



Партия предметов труда передаются с операции на операцию в полном объеме



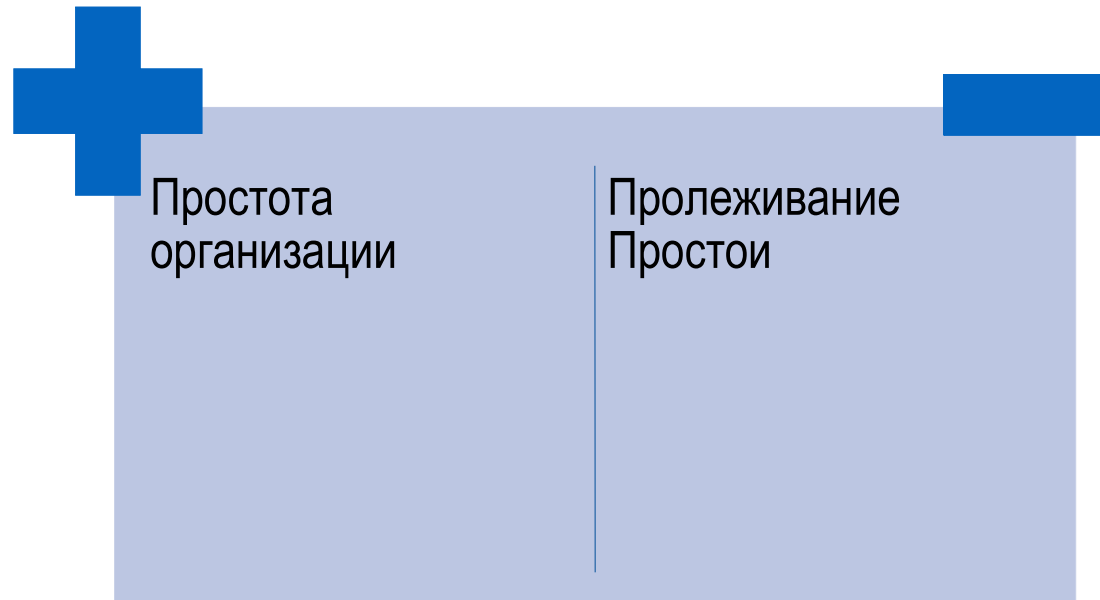
Условный пример

Исходные данные

Рассмотрим процесс, включающий пять операций j . Каждая операция имеет определенную продолжительность t_j . Операции должны быть выполнены последовательно и в полном объеме. В работу запускается партия предметов труда из двух единиц: $n = 2$.

	Операции j				
	1	2	3	4	5
Продолжительность операции, t_j	4	2	6	3	4

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ВИД ДВИЖЕНИЯ ПРЕДМЕТОВ ТРУДА





КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ПРОЛЕЖИВАНИЯ?

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ ВИД ДВИЖЕНИЯ ПРЕДМЕТОВ ТРУДА

Каждая последующая операция начинается только после окончания предыдущей



Каждый предмет труда не может быть передан на следующую операцию, пока не будет закончено выполнение данной операции



С операции на операцию предметы труда передаются транспортными партиями

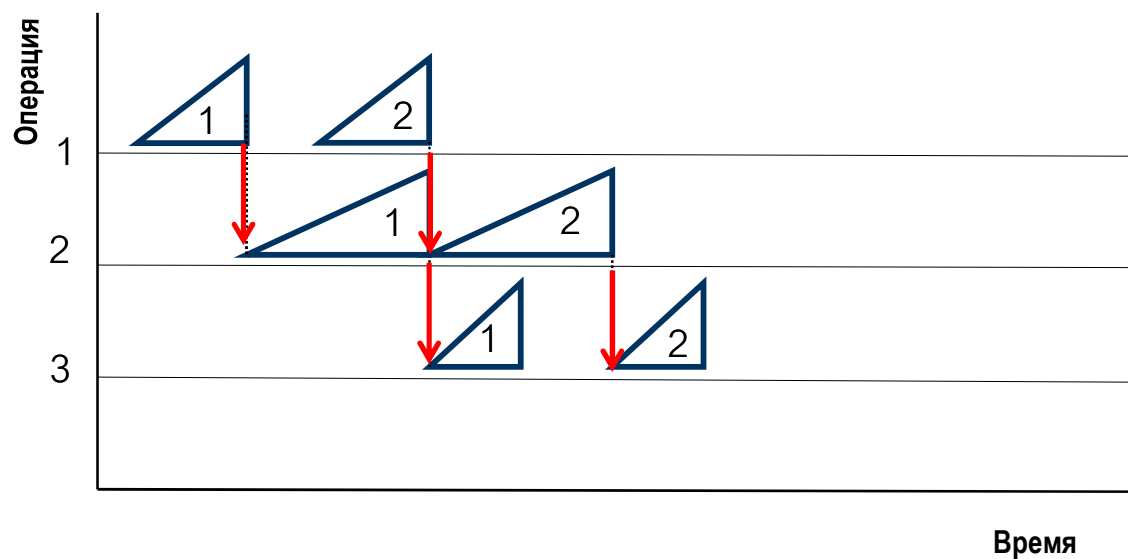


По каждой транспортной партии работа на всех операциях ведется без перерывов



ВИДЫ ДВИЖЕНИЯ ПРЕДМЕТОВ ТРУДА ВО ВРЕМЕНИ

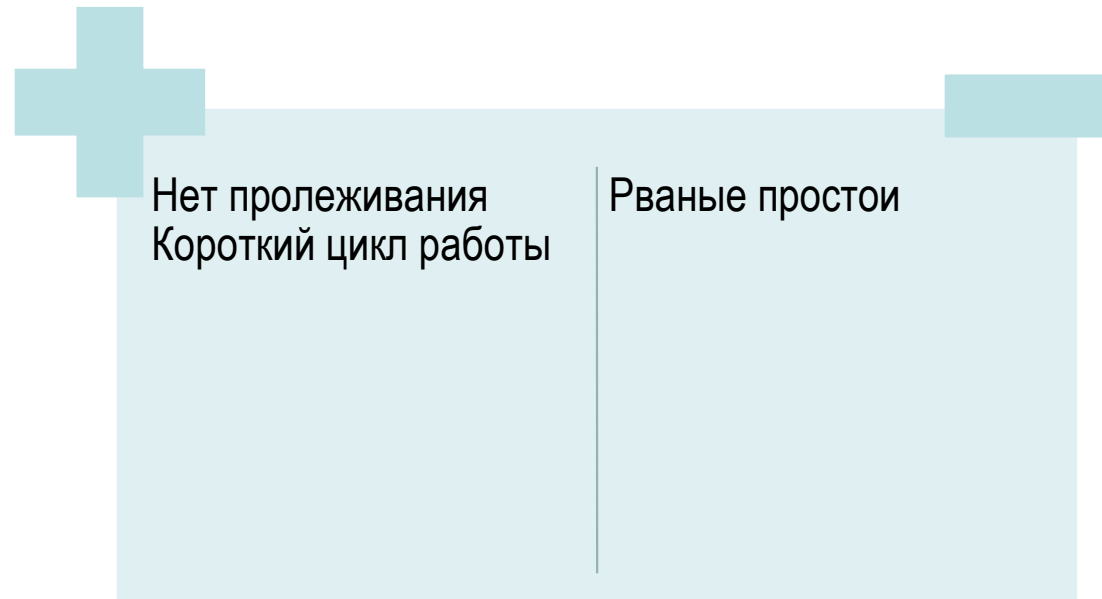
ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ: НЕТ ПРОЛЕЖИВАНИЯ



$$T = \sum_{\forall j} t_j + (n-1)t_g$$

n – размер партии, шт.,
 t_j – длительность j -ой операции, час.,
 t_g – длительность максимальной операции.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ ВИД ДВИЖЕНИЯ ПРЕДМЕТОВ ТРУДА





КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ РВАННЫХ ПРОСТОЕВ?

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ ВИД ДВИЖЕНИЯ ПРЕДМЕТОВ ТРУДА

Каждая последующая операция начинается только после окончания предыдущей



Каждый предмет труда не может быть передан на следующую операцию, пока не будет закончено выполнение данной операции



С операции на операцию предметы труда передаются транспортными партиями



На каждой операции работа ведется непрерывно



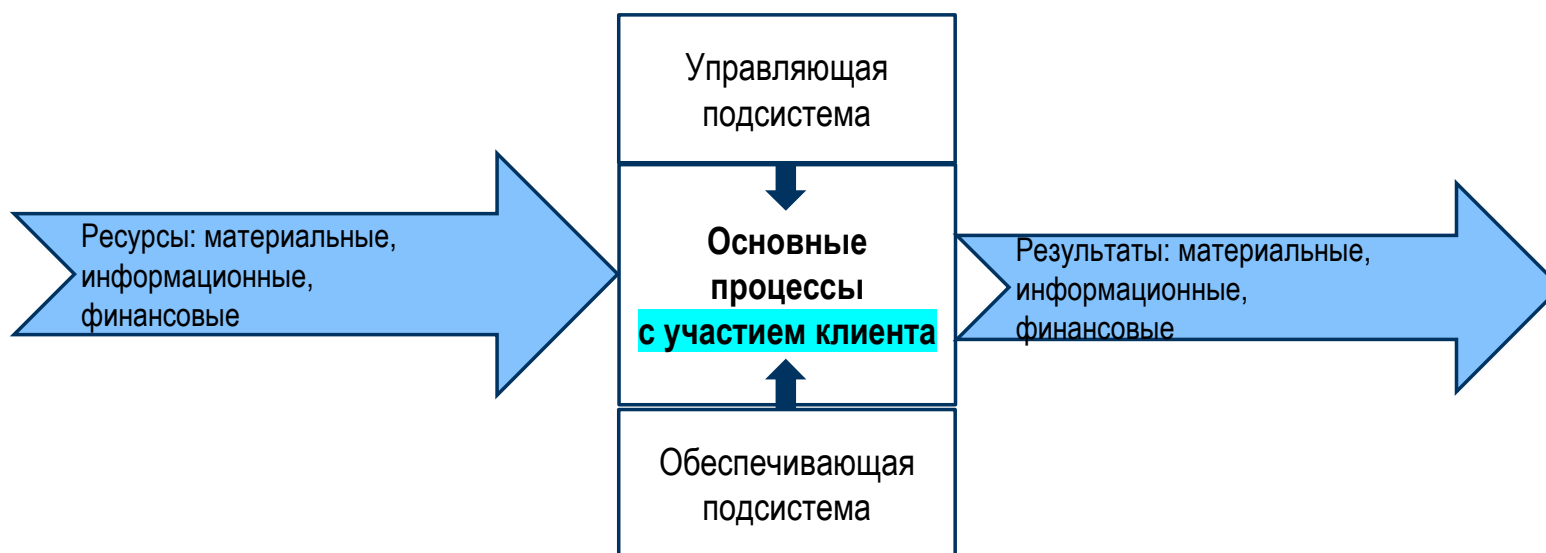
Транспортную партию можно передавать на следующую операцию, не ожидая окончания работы по другим транспортным партиям





ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА

ОПЕРАЦИОННАЯ УСЛУГА



ОПЕРАЦИОННАЯ УСЛУГА

Цель

- оказание помощи в удовлетворении потребности клиента

Суть

- деятельность, выгоды или удовлетворение, которые продаются отдельно или предлагаются вместе с продажей товаров

Качество

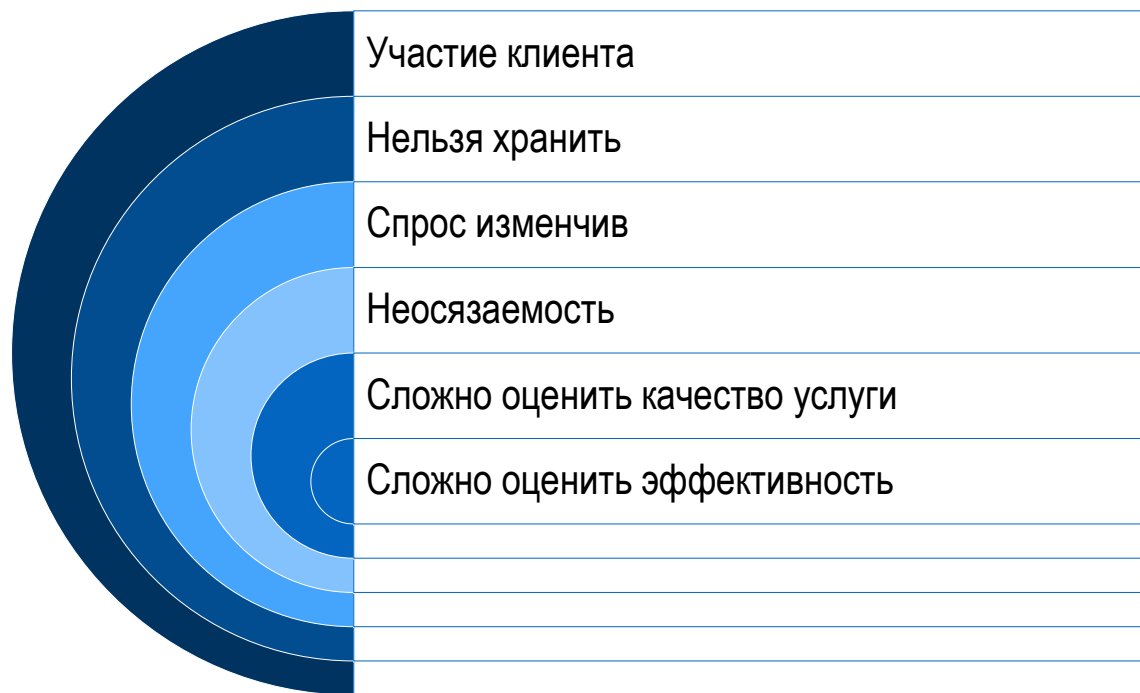
- процесс - не продукт, который может являться результатом оказания услуги

Особенность

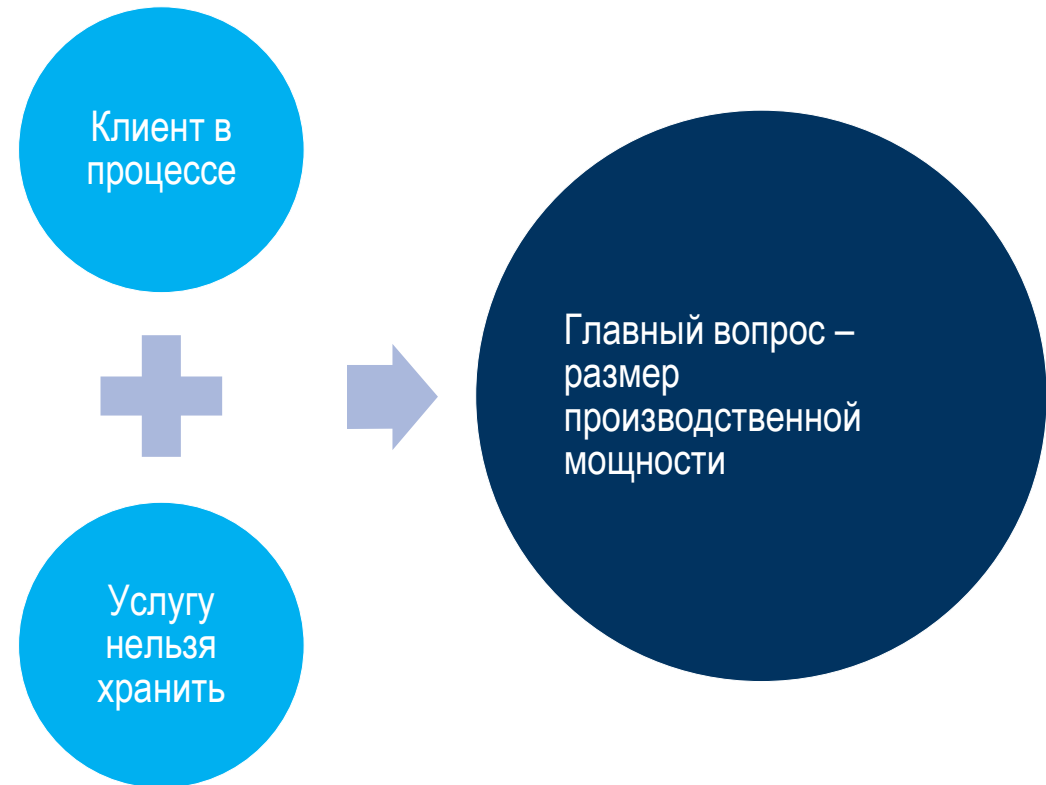
- требуется очное или заочное участие клиента в процессе для возможности оказать влияние на его удовлетворенность



ОСОБЕННОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ УСЛУГИ КАК ПРОЦЕСС



О ЧЕМ НАДО ПОМНИТЬ



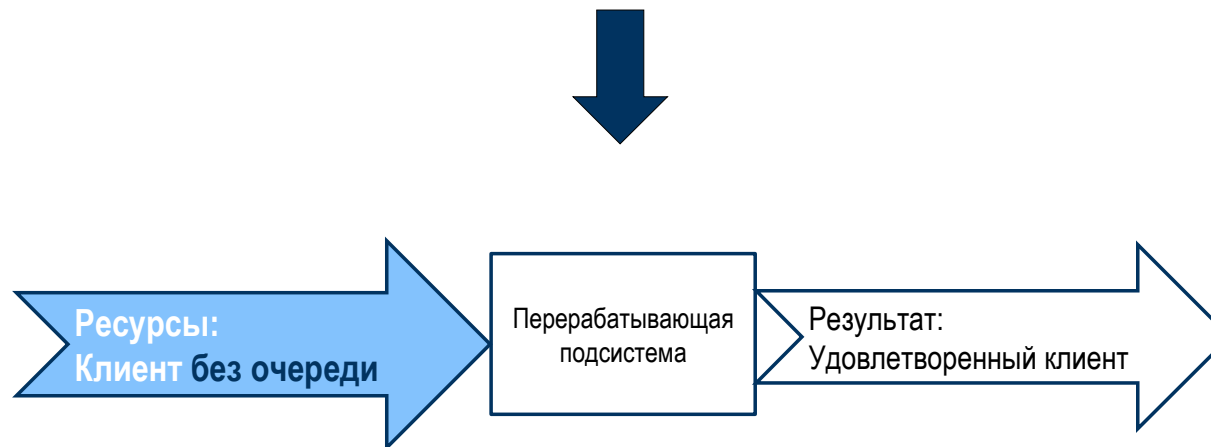
ТРЕУГОЛЬНИК ОПЕРАЦИОННОЙ УСЛУГИ



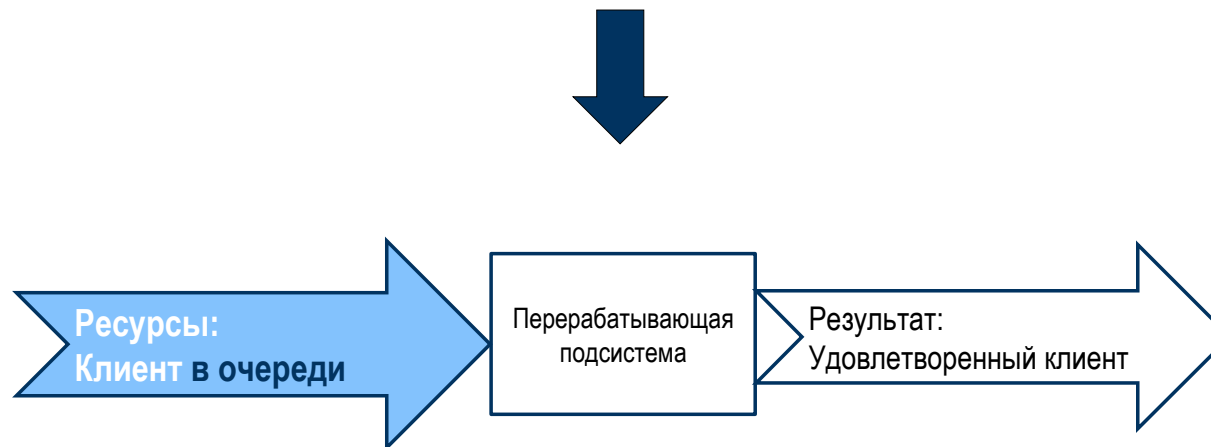


«ПЕРВОКЛАССНОЕ» ОБСЛУЖИВАНИЕ

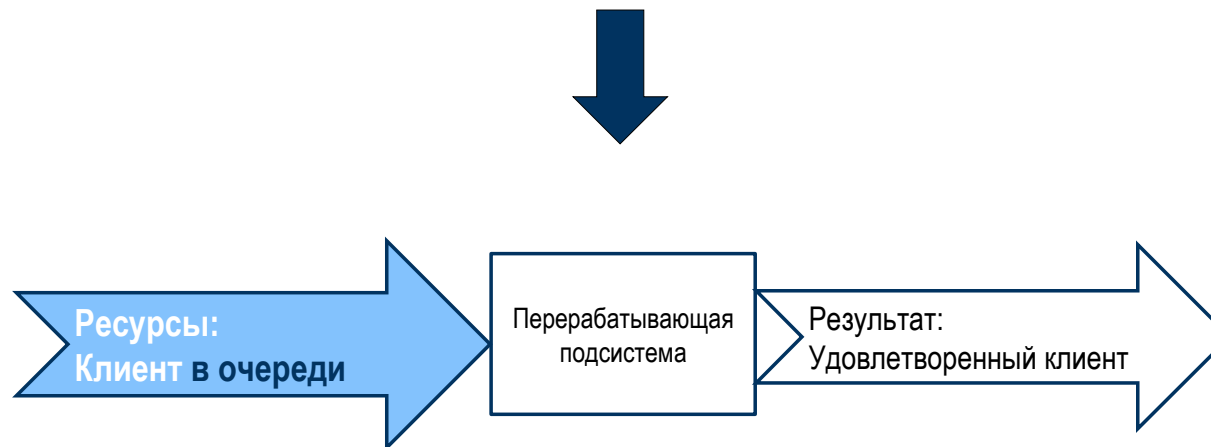
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ В ИЗБЫТКЕ



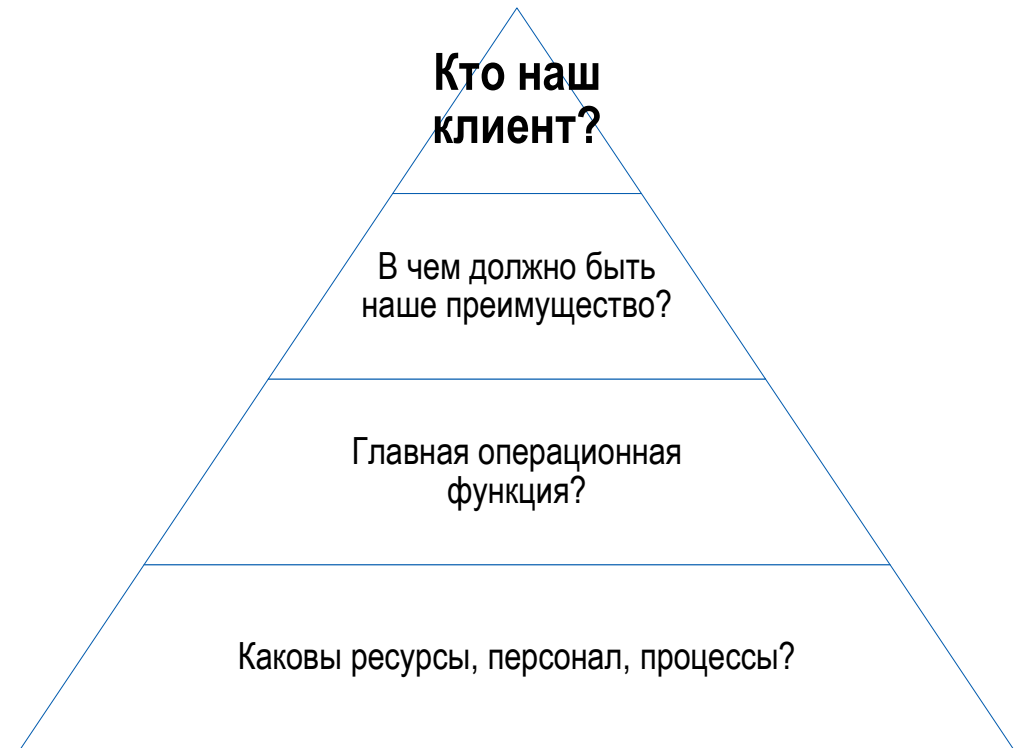
«ДЕШЕВОЕ» ОБСЛУЖИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ ОГРАНИЧЕНА



«НЕЭФФЕКТИВНОЕ» УПРАВЛЕНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ **В ИЗБЫТКЕ**



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГИ



СОДЕРЖАНИЕ ПЛАНА ОПЕРАЦИОННОЙ УСЛУГИ

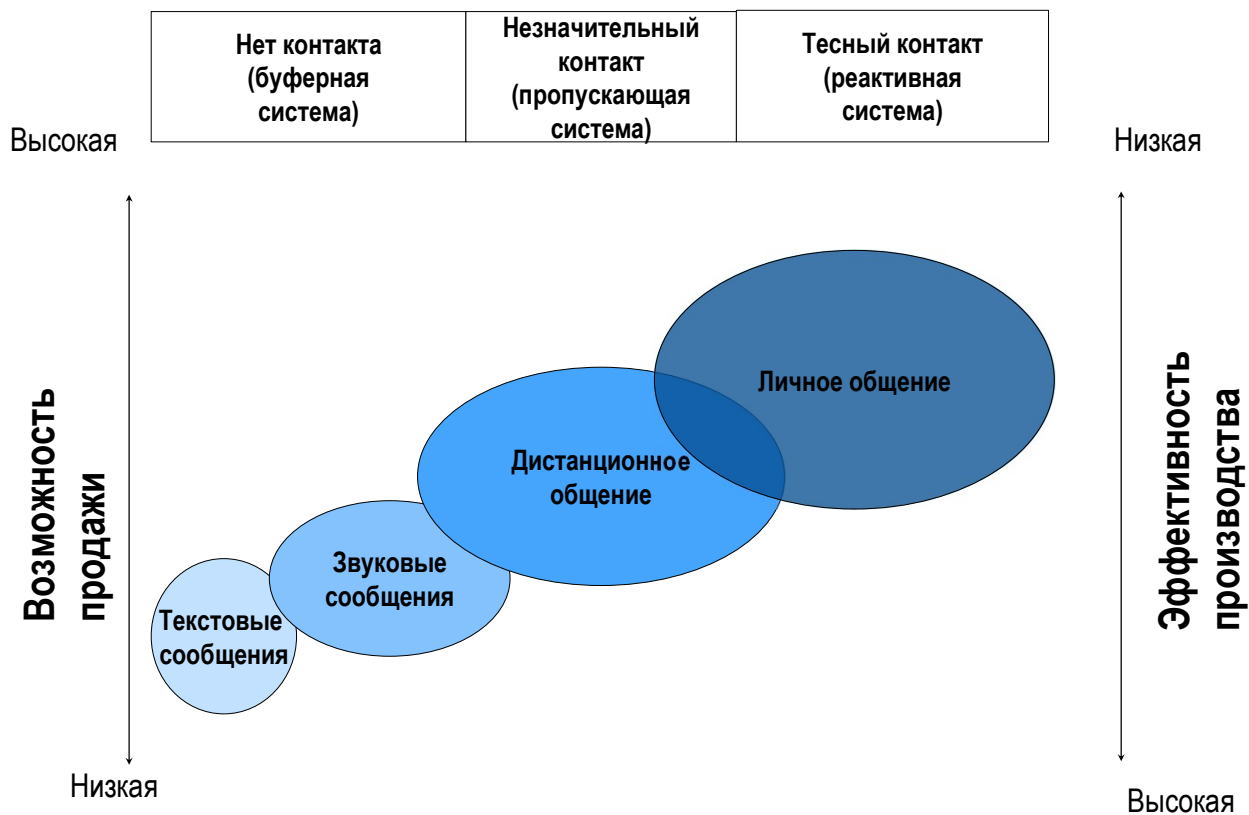




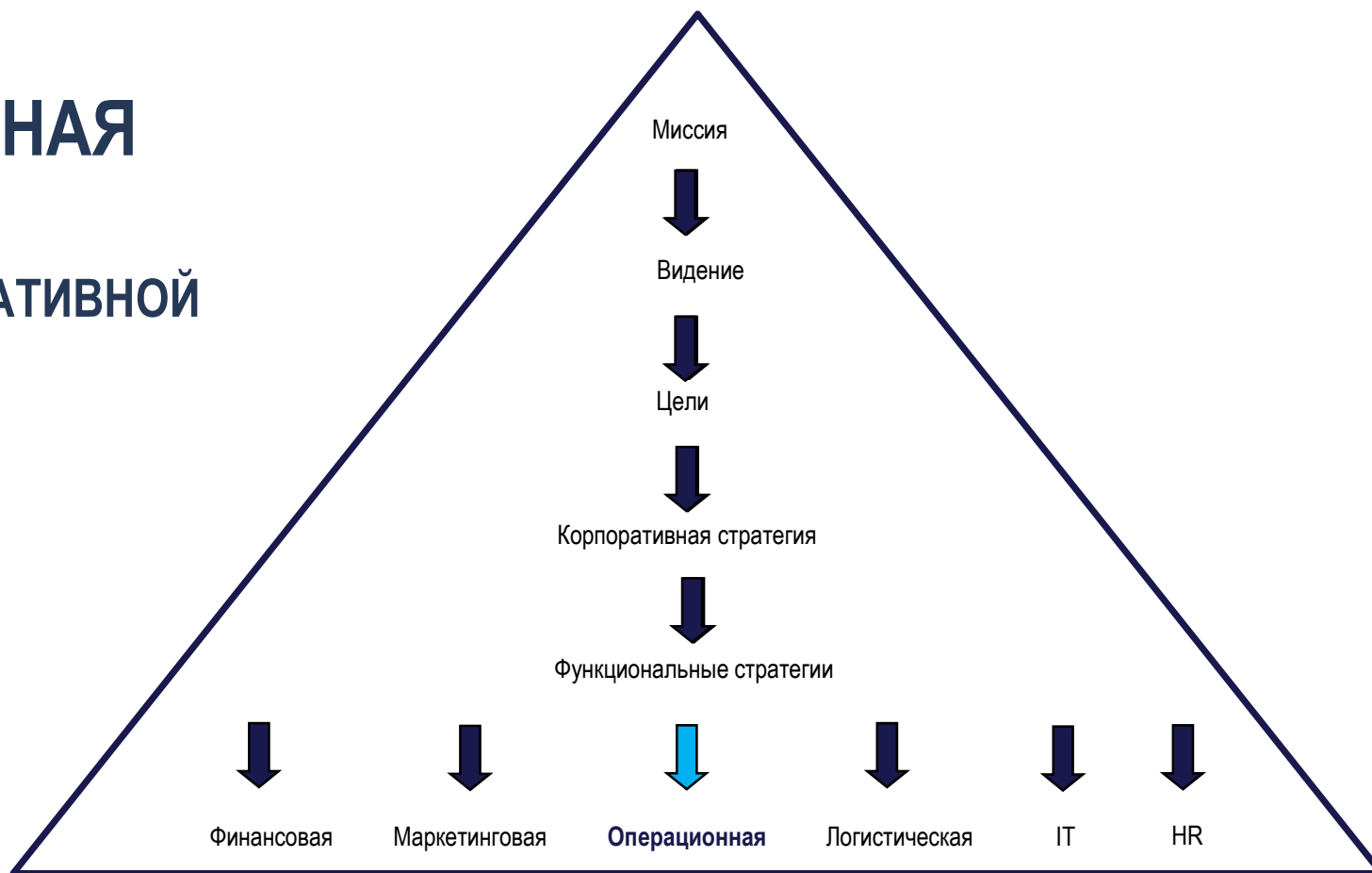
СТЕПЕНЬ КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ И ЭЛЕМЕНТЫ УСЛУГИ

Элемент процесса	Степень контакта с клиентом	
	низкий уровень	высокий уровень
Расположение производственных мощностей	У источника сырья, транспортного узла, рынка потребления и пр.	По близости с клиентами
Выход (результат) процесса	Повышение экономической эффективности деятельности	Удовлетворение потребностей клиентов
Навыки персонала	Технологические	Технологические и коммуникационные
Оценка качества	Стандартизирована	Связана с оценкой клиента
Рекомендуемая система оплаты труда	Повременная	Сдельная

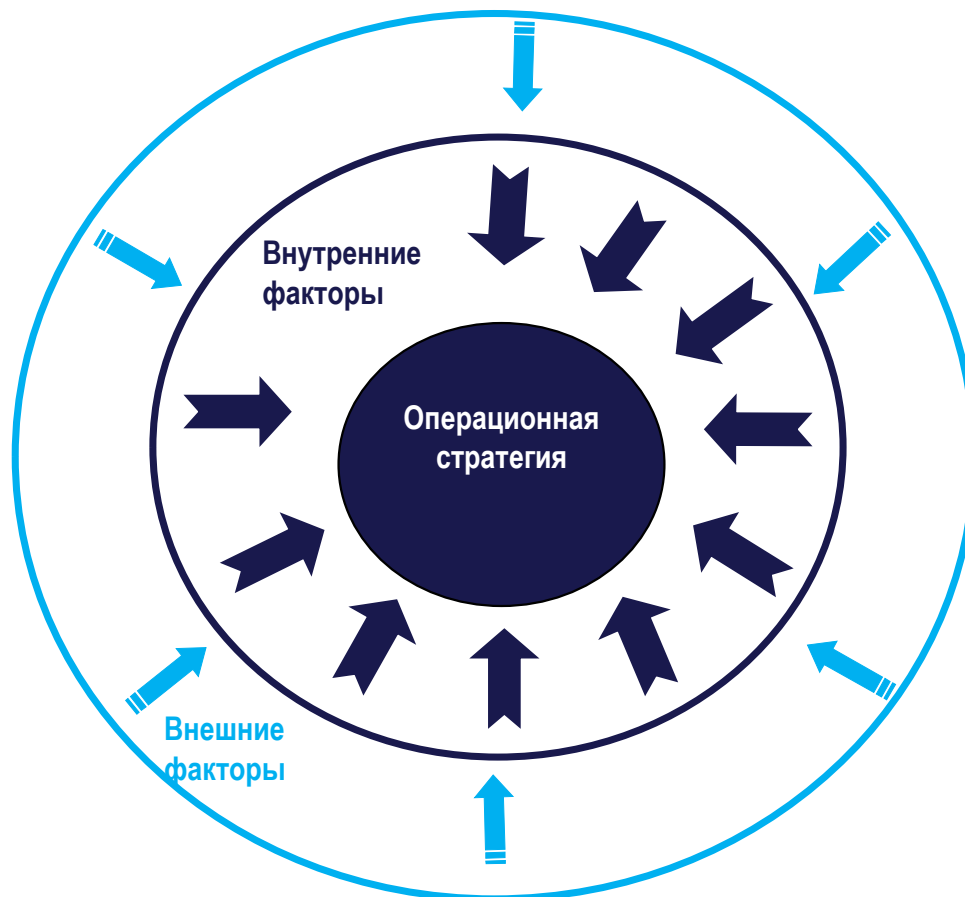
ЗНАЧЕНИЕ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ



ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ МЕСТО В КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

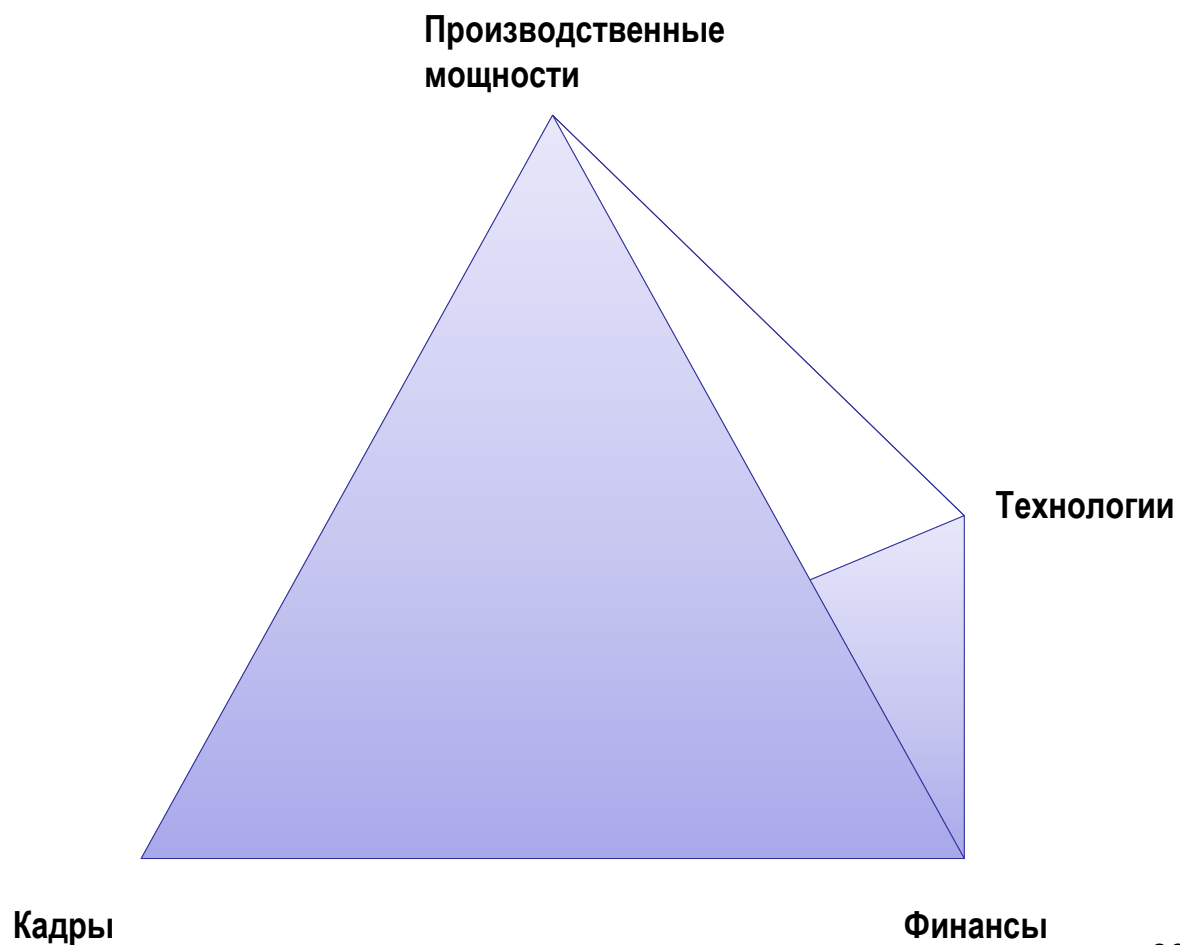


ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ФАКТОРЫ





ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ





ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КАДРЫ

Квалификационные характеристики руководящего и исполнительского персонала:

- уровень образования
- профессиональные навыки
- способности
 - творческий подход
 - методы принятия решения
- отношение к организации
- отношение к работе
- опыт

Уровень автоматизации труда

- автоматизация сервиса
- автоматизация производства



ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ ТЕХНОЛОГИИ

Автоматизации сервиса

- постоянство в обслуживании
- широкая доступность услуги
- возможно снижение затрат

Автоматизация производства

- компьютерное числовое программное управление
- гибкая производственная система
- гибкая транспортная линия
- автоматическая сборка
- автоматический контроль качества
- автоматические испытания



ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Экономические

- направление развития
- инфляция и дефляция
- процентные ставки
- налоги, тарифы

Политические

- отношение к бизнесу
- политическая стабильность ...

Юридические

- торговые ограничения
- судебная практика...
- патенты ...

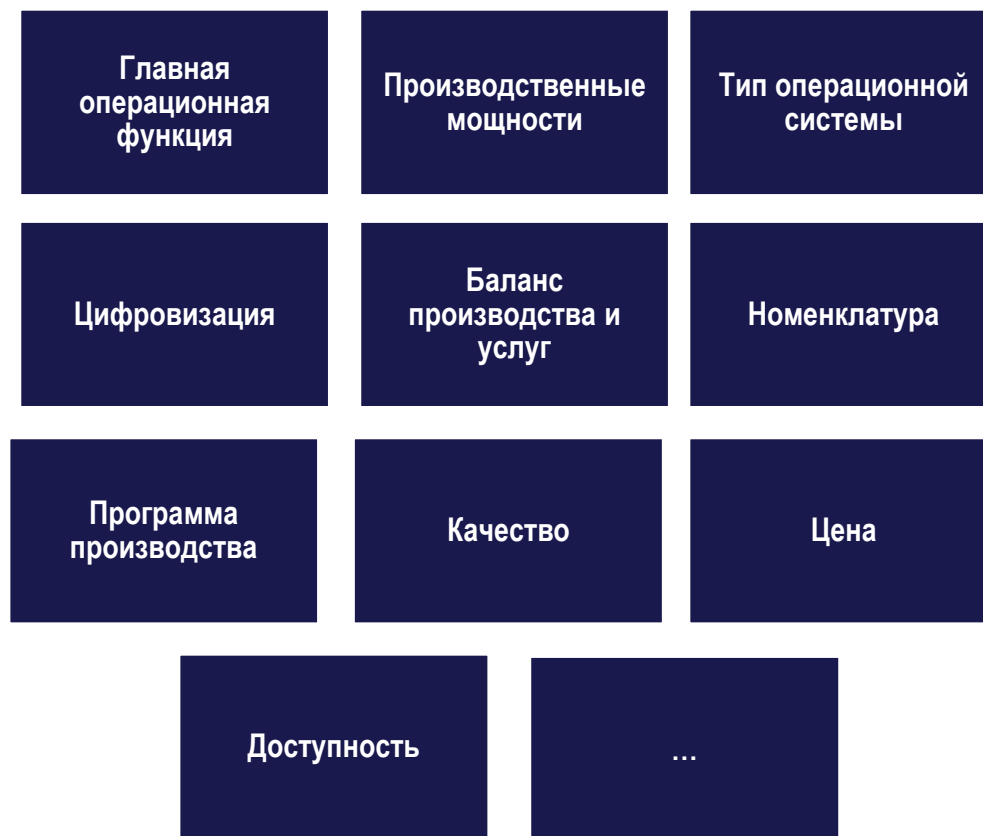
Рыночные

- потенциал роста
- конкуренция
- демографические факторы

Технологические

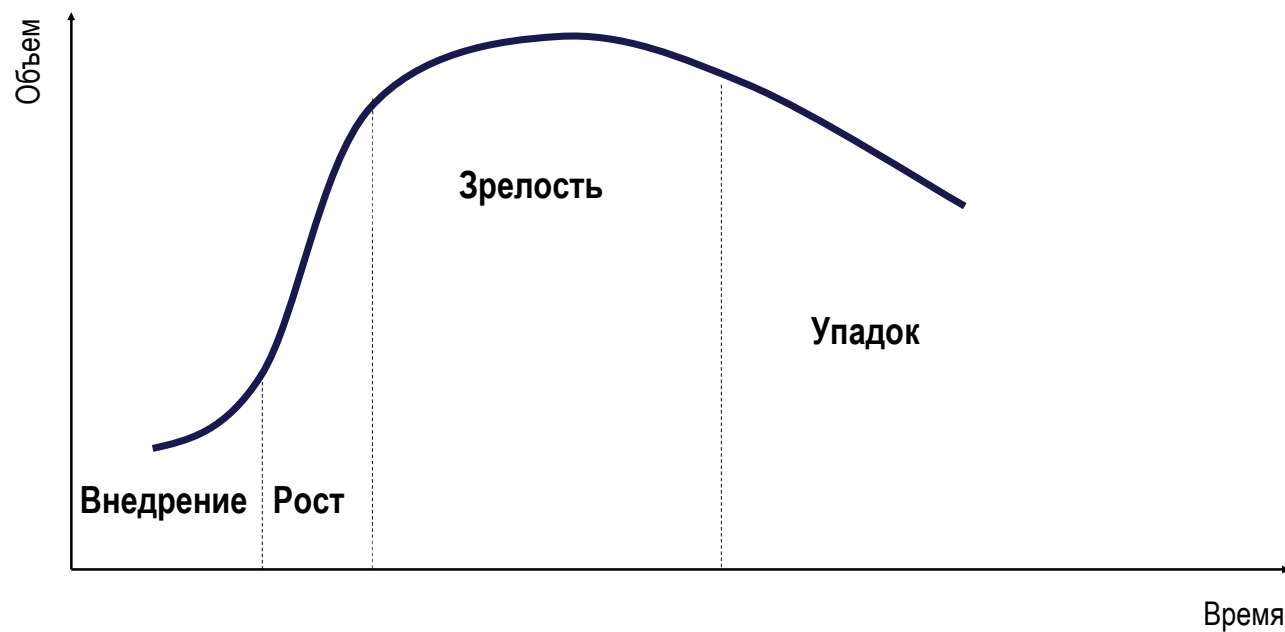


СОДЕРЖАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ





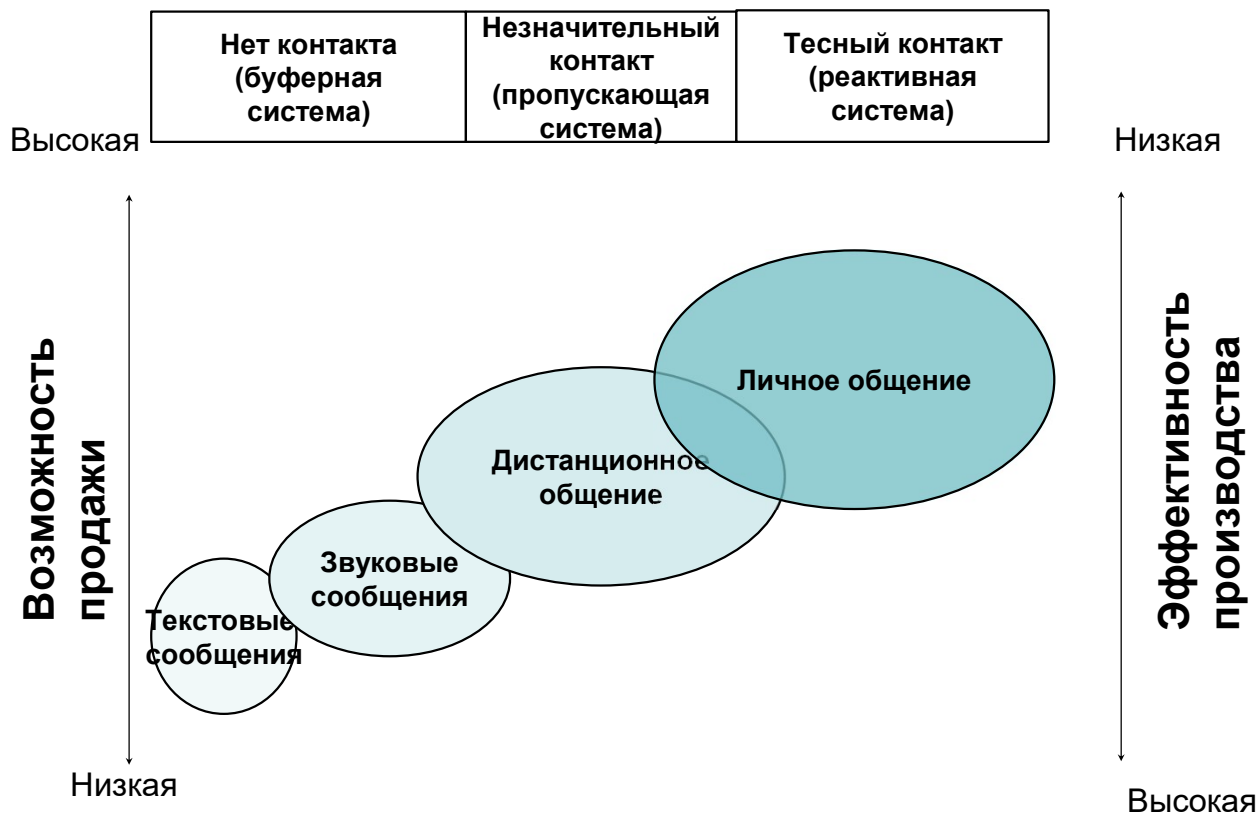
ТИП ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ И ЭТАП ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА



БАЛАНС ПРОИЗВОДСТВА И УСЛУГ



ЗНАЧЕНИЕ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ



ПРИОРИТЕТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

Приоритеты операционной стратегии

Традиционные стратегии

Минимизация затрат

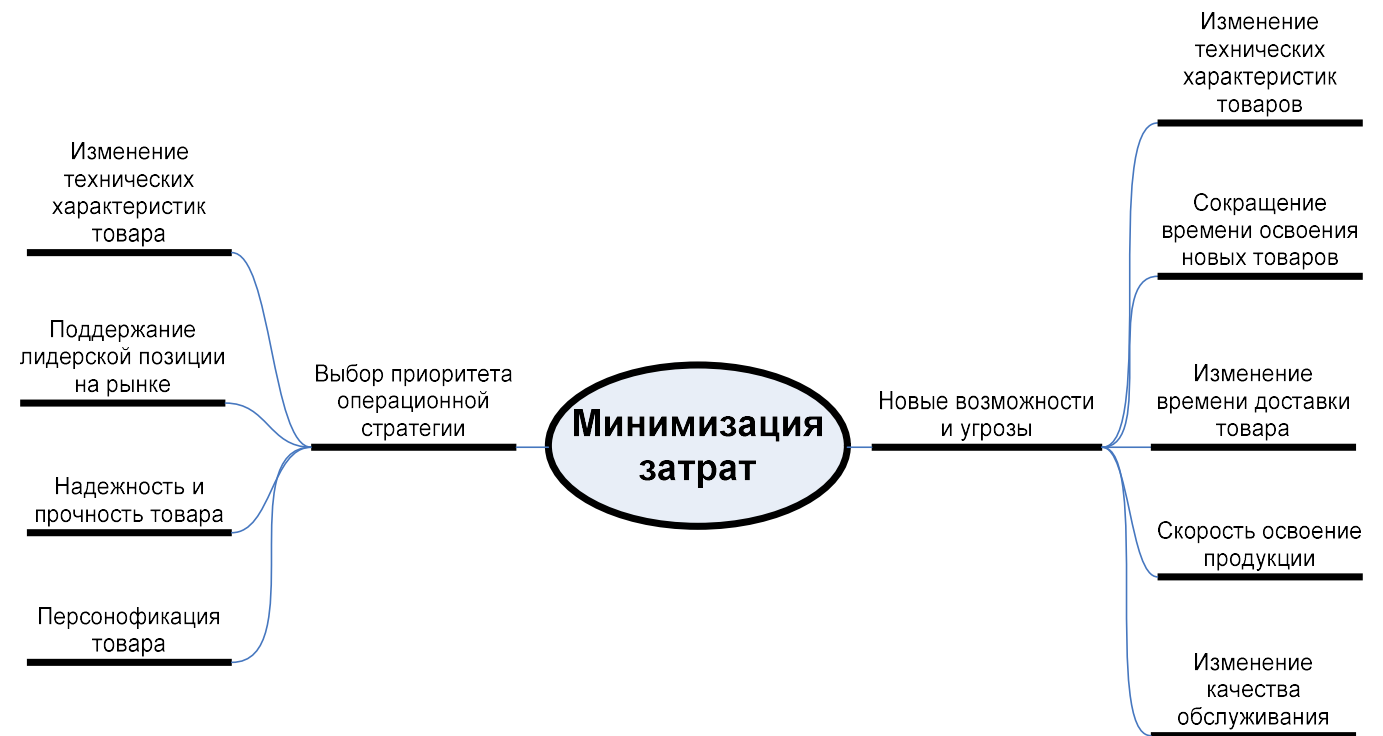
Развитие гибкости

Современные стратегии

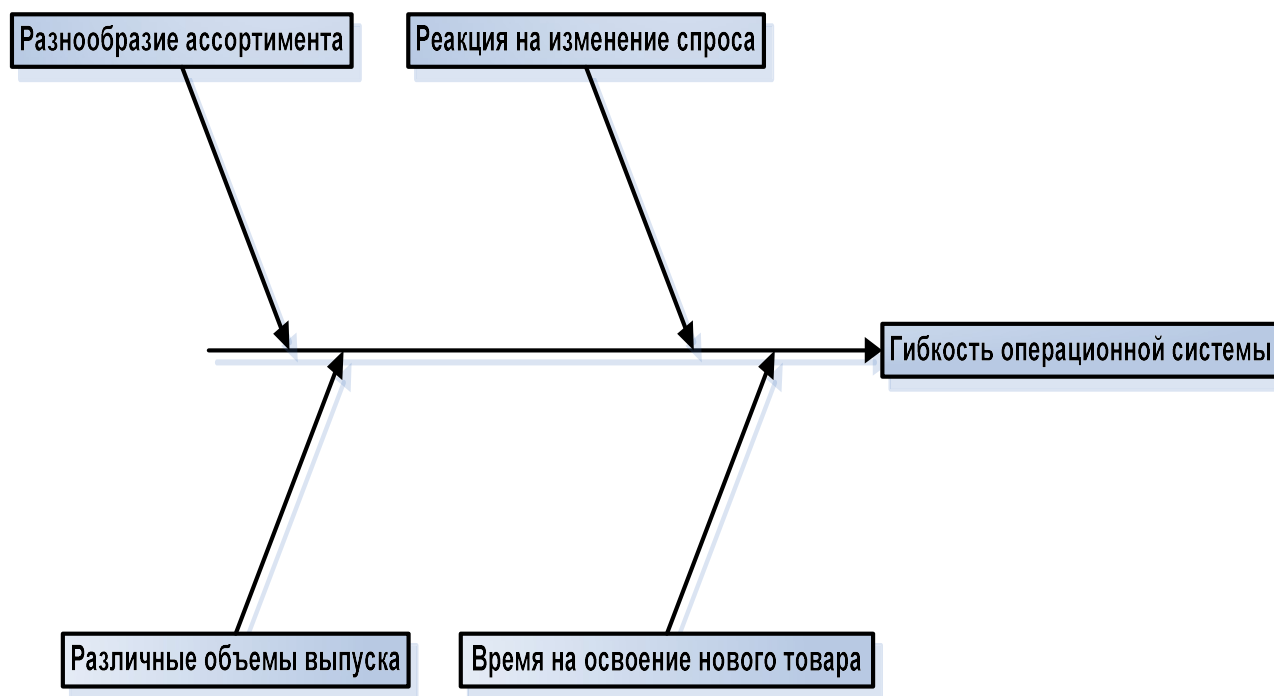
Развитие качества

Минимизация времени

ПРИОРИТЕТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ



ПРИОРИТЕТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЕ ГИБКОСТИ





ПРИОРИТЕТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ КАЧЕСТВО





ПРИОРИТЕТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ МИНИМИЗАЦИЯ ВРЕМЕНИ

